FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

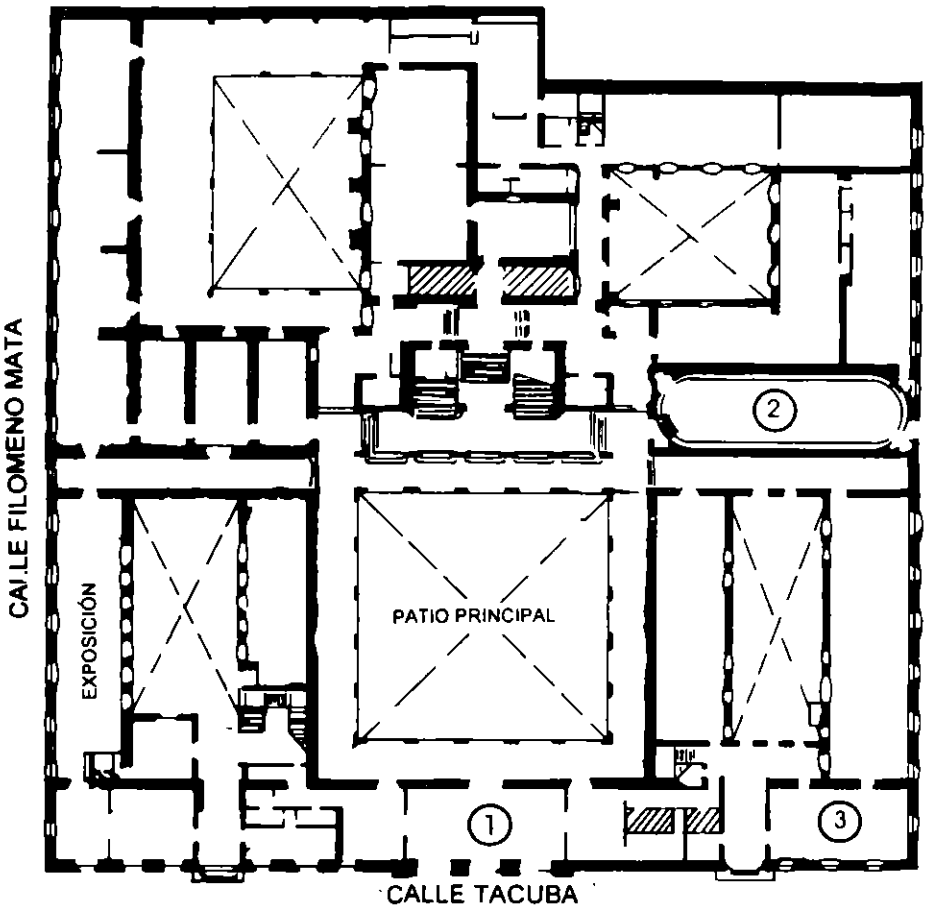
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

Atentamente

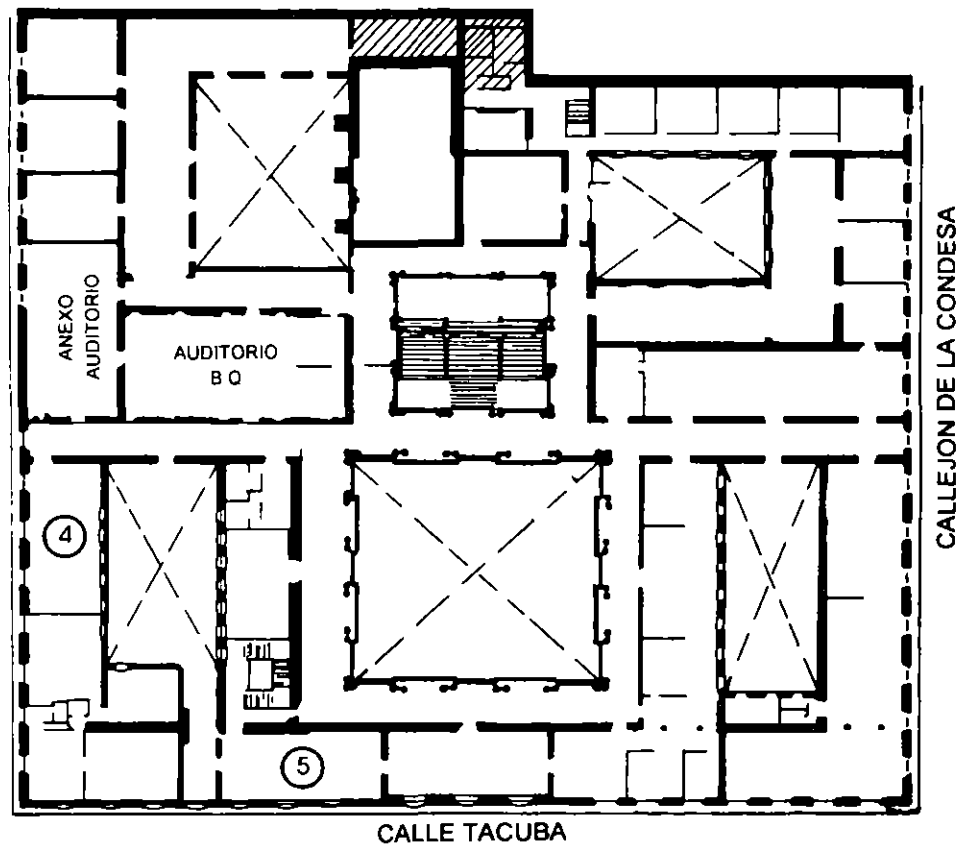
División de Educación Continua.

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg. Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO. Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

PALACIO DE MINERIA

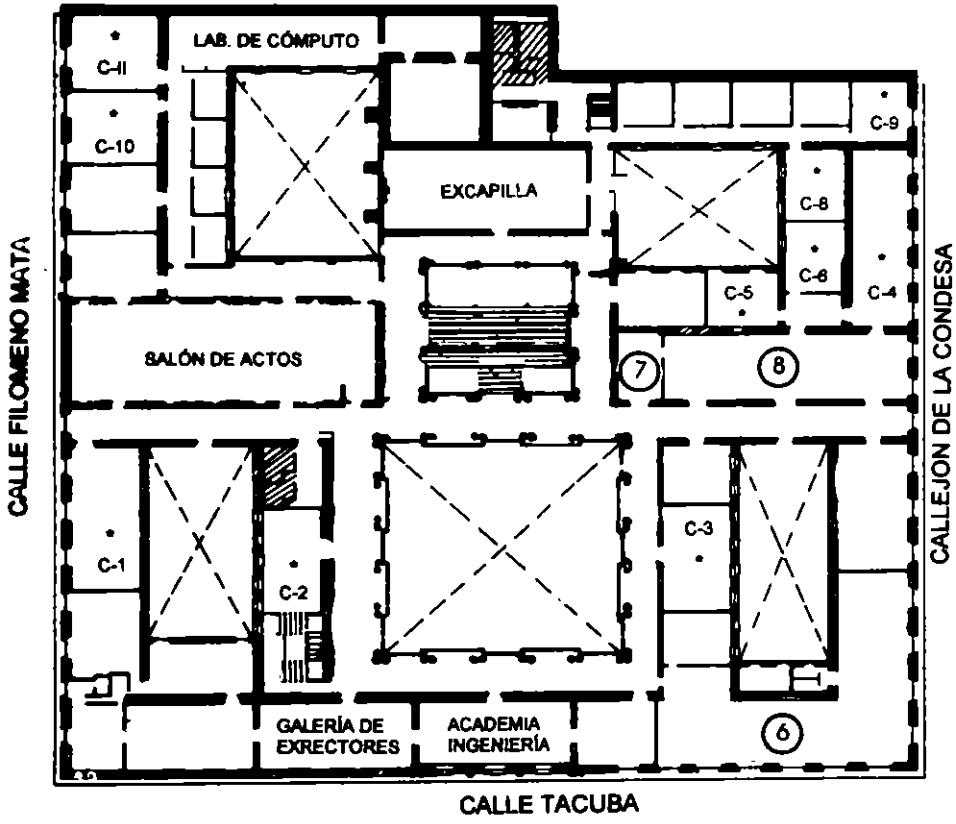


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERIA



Ier. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIREECTIVOS

C U R S O

"DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO"

del 21 al 25 de agosto

FORMACION DE EQUIPOS
(PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS)

EXPOSITOR:

LIC. VICTOR MANUEL SILVA MARTINEZ

PALACIO DE MINERIA

1995

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg Cuauhtemoc 06000 México, D F. APDO. Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

Prólogo

La serie de Addison-Wesley sobre desarrollo organizacional (DO) se inició a fines de la década de 1960, cuando varios de nosotros reconocimos que el creciente campo del DO no se había entendido ni definido con precisión. También reconocimos que no había una filosofía única del DO y, por tanto, no era posible, en ese momento, escribir un libro sobre la teoría y la práctica del DO; pero sí era posible explicar lo que diversos profesionales realizaban en ese campo. De este modo, los seis libros originales de Beckhard, Bennis, Blake y Mouton, Lawrence y Lorsch, Schein y Walton dieron principio a lo que ahora es una tarea continua. La esencia de este proyecto consistía en permitir que diferentes autores expresaran sus propios conceptos en vez de intentar resumir bajo un solo título lo que, obviamente, era un área sumamente diversificada y en rápido crecimiento.

Hacia 1981, la serie constaba de diecinueve títulos, pues se habían incluido obras de Beckhard y Harris, Cohen y Gadon, Davis, Dyer, Galbraith, Hackman y Oldham, Heenan y Perlmutter, Kotter, Lawler, Nadler, Roeber, Schein, y Steele. Esta proliferación de libros reflejaba lo que estaba ocurriendo en el campo del DO; crecía a pasos agigantados y se extendía hasta alcanzar toda clase de áreas organizacionales y tecnologías de intervención. Ya para entonces existían muchos textos en los que se intentaba compendiar los conceptos centrales del campo, pero sentimos, entonces y ahora, que la diversidad y la innovación han sido siempre los aspectos más sobresalientes del DO.

La presente serie tiene la intención de plantear de nuevo algunos temas básicos del DO y, al mismo tiempo, considerar la creciente di-

versificación de este campo. Por ello, hemos comenzado a revisar algunos de los libros originales y hemos añadido un grupo de nuevos autores o autores conocidos con nuevo material. Esperamos poder transmitir el espíritu de investigación e innovación que siempre ha caracterizado al desarrollo organizacional, y deseamos originar, con estos libros, una nueva ola de ideas en torno al problema por siempre difícil de cambiar y mejorar las organizaciones.

Agradecemos a Addison-Wesley su decisión de continuar la serie, y también expresamos nuestra gratitud a los muchos revisores que ayudaron, tanto a nosotros como a los autores, en la preparación de la actual serie de libros.

Cambridge, Massachusetts Edgar H. Schein
Nueva York, Nueva York Richard Beckhard

Prefacio

Después de estar profundamente involucrado, durante casi veinticinco años, en dirigir sesiones sobre formación de equipos para organizaciones, aún existen ciertas condiciones que son un enigma para mí. En una reciente conferencia gerencial en la cual trabajé pregunté a 300 gerentes provenientes de una variedad de organizaciones cuántos de ellos consideraban que el trabajo de equipo, todos cooperando para alcanzar metas, era esencial en su organización y en su propia unidad de trabajo. Cada uno de los gerentes indicó que el trabajo de equipo era esencial. Luego, pregunté, "¿Cuántos de ustedes han llevado a cabo algún tipo de programa para asegurarse de que su equipo funcionara con eficacia?" Menos del 25% respondió que alguna vez había ejecutado algún programa regular de formación de equipos. Enseguida pregunté, "Ustedes pertenecen a otro equipo dirigido por su jefe. ¿Cuántos de sus jefes han conducido algún programa para ayudar a desarrollar esta unidad de trabajo?" Entre el 10% y el 15% dijo que sus jefes habían tomado alguna medida en esta área.

El enigma para mí, y la razón por la cual estoy revisando mi libro sobre formación de equipos, es que casi todos los gerentes en casi todas las organizaciones apoyan el trabajo de equipo; de hecho, muchos consideran que es esencial. Pero pocas organizaciones implantan un programa que abarque toda la organización para asegurarse de la eficacia de los equipos, y relativamente pocos gerentes inician el proceso por sí mismos sin el apoyo organizacional. Esto refuerza mi creencia de que los gerentes de todos los niveles necesitan aprender a superar la resistencia a implantar un proceso sistemático para formar equipos, y deben saber conducir un programa de este tipo.

VI FORMACIÓN DE EQUIPOS

Casi todos los libros actuales sobre organizaciones eficaces han subrayado la importancia crucial del trabajo de equipo.[1] Mi propia investigación reciente en 200 compañías a lo largo de los Estados Unidos de América confirma que las organizaciones sí comprenden que los equipos que funcionan bien pueden producir resultados. Y, sin embargo, pocas organizaciones llevan a cabo un programa sistemático para el desarrollo de equipos organizacionales. Es como si sintieran que la gente debería saber cómo trabajar en equipo sin una capacitación formal o alguna actividad de desarrollo. Y es cierto que algunos gerentes tienen un "sexto sentido" personal sobre cómo trabajar con la gente para producir un esfuerzo de equipo; pero muchos más no lo tienen. No saben cómo iniciar un nuevo equipo de modo que se pueda maximizar la posibilidad de obtener un buen trabajo de dicho equipo, cómo saber si se están generando algunos problemas y cómo hacer frente a los problemas del equipo cuando se presentan.

Este libro se ha escrito para aquellos gerentes que desean saber cómo lograr que un programa sistemático para la formación de equipos dé buenos resultados en su organización o unidad. También está diseñado para ayudar a los consultores profesionales o a los especialistas en recursos humanos que ayudan a los gerentes en los programas para formación de equipos a entender la dinámica de la formación efectiva de equipos.

Al conversar con gerentes y empleados durante los últimos años, me ha impresionado que la gente sí parece estar consciente de la naturaleza insatisfactoria de la actividad del trabajo cuando sienten que no hay "trabajo de equipo" ni "espíritu de equipo". Es posible que no sean capaces de definir con claridad lo que incluye un buen equipo, pero sí tienen una idea de lo que es una unidad que no está trabajando como equipo. ¿Qué dice la gente acerca del mal trabajo de equipo? Dicen cosas como las siguientes:

> No tiene gracia trabajar con esa gente. Parece que están tan ocupadas en su propio trabajo que no quieren hacer nada para alguien más.

[1] Véase T. Peter y R. Waterman, *In Search of Excellence*, (Nueva York, Harper & Row, 1982), esp. págs. 126, 127; W. Ouchi, *Teoría Z*, (México, Fondo Educativo Interamericano, 1982), pág. 80; D. Clifford y R. Cavanagh, *The Winning Performance* (Nueva York, Bantam, 1985), pág. 135; y M. Moskowitz, "Lessons from the Best Companies to Work For", *California Management Review* (Invierno, 1985), págs. 42-47.

Nuestras reuniones son caóticas. Cuando nos reunimos y tratamos de realizar el trabajo, nadie escucha; peleamos y discutimos y nadie apoya a nadie.

Nunca hacemos algo que se parezca a un trabajo de equipo. No establecemos metas, no hacemos planes, no trabajamos juntos. Todo se hace en reuniones individuales con el jefe. Cuando tenemos reuniones de todo el personal, uno por uno habla con el jefe mientras los demás escuchan.

No confío en nadie del grupo con el cual trabajo. Todos serían capaces de darte una puñalada por la espalda si pensaran que eso les traería algún beneficio. A veces actúan como verdaderos amigos, pero a la hora de la verdad, cada quien ve sólo sus propios intereses.

Aquí la gente habla de trabajo de equipo, pero yo no sé qué significa eso. Voy a mi trabajo, me siento frente a mi escritorio y atiendo mis obligaciones. De vez en cuando asisto a reuniones que por lo general sólo sirven para perder el tiempo. Cada año se hace una revisión de mi desempeño en el trabajo —ese estudio no ha cambiado mucho desde hace años— y me pagan. Yo no entiendo qué significa el trabajo de equipo en mi empleo.

Algunas personas con las cuales trabajo realmente me agradan y me gusta trabajar con ellas, pero otras me molestan y no nos entendemos. Me resulta más fácil evitar a estas personas o hacer lo que tengo que hacer con la menor interacción posible.

Mi jefe siempre está tan ocupado que ni siquiera habla de lo que podríamos hacer para convertirnos en equipo. Tiene a sus favoritos, con los cuales conversa, pero los demás sólo hacemos nuestro trabajo y casi nunca tenemos algún trato importante con el jefe.

La mayoría de la gente ha tenido al menos una experiencia en el trabajo por la cual sintieron que había "un buen equipo", y comparan la situación actual con aquel punto de referencia en el pasado. Algunas personas sostienen que *nunca* han formado parte de un buen equipo

de trabajo y piensan que no podrían describir lo que es un equipo eficaz. Para quienes se encuentran entre estos últimos resulta difícil comprometerse y luego sostener un programa de formación de equipos, puesto que en realidad no saben lo que intentan lograr. Los del primer grupo consideran que saben cómo se "siente" realizar un verdadero trabajo de equipo, pero con frecuencia no están seguros del tipo de acciones necesarias para reproducir aquello que alguna vez experimentaron.

El factor más crítico para comenzar un programa de formación de equipos es el grado de compromiso de los gerentes de unidades y sus miembros, para estructurar un mejor equipo de trabajo. Yo me he vuelto muy cauteloso al trabajar con un grupo para la formación de equipos y ver que el líder desconfía, no está convencido, está desanimado o realiza la actividad sólo por la presión que recibe de arriba. Quiero escuchar al gerente, al hablar con los subordinados, diciendo algo así:

> Quiero que este grupo de trabajo sea tan bueno como sea posible. Hay ciertas cosas que impiden que seamos tan eficaces como podríamos ser. Eso me preocupa, como me preocupa que yo pueda ser parte del problema. Pero estoy dispuesto a dedicar mi tiempo, energía y recursos para que este grupo sea lo más eficaz posible, y estoy dispuesto a realizar los cambios necesarios. Necesito saber lo que ustedes opinan respecto a dedicarse a actividades de formación de equipo. ¿Qué es lo que realmente sienten? No creo que debamos empezar a menos que todos estemos verdaderamente comprometidos con estas actividades.

A pesar de este enfoque, y a pesar del compromiso de los líderes y miembros, es posible que el programa de formación de equipos fracase. Unas veces, la gente clave se va; y otras, los problemas son demasiado profundos o complejos. Es posible que el enfoque no sea el apropiado, o que el coordinador carezca de la habilidad necesaria. Pero si no existe el compromiso de dedicarse al proceso, profunda y honestamente, aunque todo lo demás esté en orden, nada cambiaría. De modo que yo busco el compromiso en mi trabajo para formar equipos. Considero que el compromiso aumenta si la gente sabe qué es lo que va a suceder y si el proceso tiene sentido. Pero después de estudiar el enfoque y proporcionar todas las perspectivas posibles, quie-

ro saber acerca del compromiso de la gente. Para mi, probar el grado de compromiso es un arte, no una ciencia. No puedo decir que una persona tiene un 6 o un 8 en la escala de compromiso, porque no cuento con una escala de este tipo. Necesito hablar y escuchar a otros, y confiar en mi experiencia y buen juicio. Determino el grado de compromiso, hasta cierto punto, de acuerdo con la buena voluntad del líder y de los miembros de la unidad para aceptar la responsabilidad del trabajo de formación de equipos, dedicarle tiempo, aceptar asignaciones e involucrarse en las acciones acordadas. La formación de equipos es un proceso humano; implica sentimientos, actitudes y acciones. Es algo que la gente tiene que hacer entre ella misma. No se puede sustituir con consultores de elevados honorarios ni con diseños complejos ni recursos imaginativos a un grupo de seres humanos que se comprometen a trabajar juntos con mayor eficacia.

Provo, Utah W.G.D.

8

Formación de equipos

Problemas y alternativas

segunda edición

William G. Dyer
Brigham Young University

Versión en español de:

Bertha D.L. de Valverde
México, D.F.

Con la colaboración de:

María Elisa Acosta
Centro de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos
México, D.F.

SITESA
SISTEMAS TECNICOS
DE EDICION, S.A. de C.V.

9

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

En qué consiste la formación de equipos

1

Los equipos se encuentran en todas partes

Jim Thomas es gerente de la planta Mountainside de la National Alloys Company. Tiene un difícil programa de producción que exige el fuerte y continuo desempeño de toda su gente, en todas las áreas de la planta. Jim desea realizar un trabajo de primera y se preocupa cuando la producción disminuye, cuando hay problemas sin resolver o cuando el estado de ánimo de la gente decae.

Después de su trabajo y su familia, lo que más interesa a Jim es el futbol profesional, particularmente los partidos de los Vaqueros de Dallas. Como Jim es tejano, ha seguido al equipo de Dallas desde su inicio. De vez en cuando asiste a un partido y con regularidad los ve por televisión o los escucha por radio. Al terminar el partido, Jim puede explicar clara y detalladamente por qué el equipo tuvo éxito o fracasó.

Lo que más altera a Jim, hasta llegar a enfurecerse, es ver que los Vaqueros no juegan como equipo. Al instante, puede detectar que alguien falla un bloqueo, está holgazaneando en el juego, deja de pasar información al mariscal de campo o intenta sobresalir a expensas del equipo. Jim puede diagnosticar las áreas débiles de los Vaqueros y, si el director técnico pudiera escucharlo, le diría qué hacer para remediar la situación. Pero a pesar de su enorme percepción en torno al trabajo de equipo y el futbol, Jim es incapaz de ver las analogías que existen entre lo que se necesita para mejorar a los Vaqueros de Dallas y lo que se necesita para mejorar el equipo gerencial en la National Alloys. Muchos problemas son exactamente los mismos.

- Algunos individuos nunca han aprendido en realidad cuáles son sus asignaciones, particularmente en ciertas jugadas o situaciones.

- Algunos temen al entrenador, así que pretenden saber cosas sobre las que en realidad deberían estar preguntando.

- Algunos quieren hacer las cosas "al estilo antiguo", mientras que otros consideran que se necesitan métodos más modernos.

- Las facciones y las camarillas discuten y pelean.

- La unidad entera no se ha integrado como tal para determinar metas comunes con las cuales todos se comprometan.

- Alguien toma las decisiones, pero algunos "no se enteran" o están silenciosamente en desacuerdo con la decisión y obstaculizan la acción.

- Existen celos entre los grupos y no juegan unidos.

- Aunque la gente esté consciente de que existe un problema, no sabe qué hacer para remediarlo.

Un equipo es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas. Es evidente que para lograr *touchdowns* y evitar que el adversario los logre, un equipo de futbol debe jugar en conjunto. Debe ser igualmente evidente que una unidad de trabajo o un grupo gerencial también necesita trabajar en conjunto para asegurar el éxito. Un equipo de futbol practica sus jugadas una y otra vez. El equipo realiza prácticas con la mente, cuando hablan de sus planes y estrategias. Estudian vídeos de partidos pasados, identifican los errores y establecen metas para la próxima semana. Lamentablemente, el grupo gerencial de Jim Thomas no se dedica a actividades similares. No evalúan sus acciones pasadas ni realmente planean nuevas estrategias. No se reúnen para aprender de sus errores, ni practican, ni reciben capacitación sobre nuevos métodos, sobre cómo establecer nuevas metas o fomentar el espíritu de equipo. Jim Thomas puede detectar la falta de trabajo de equipo en

16

el campo de futbol, pero no es capaz de ver síntomas parecidos en la planta de su compañía. Está consciente de que algunas veces las cosas no van muy bien en el trabajo, pero no sabe con seguridad qué es lo que anda mal, y no sabe qué hacer para remediarlo.

EL EQUIPO FAMILIAR

Cuando Jim Thomas llega a su casa en la noche, entra a otro "equipo", una unidad muy personal, sensible e importante: su familia. Aquí hay otro grupo de personas que necesitan colaborar y combinar los recursos para que cada miembro del grupo pueda alcanzar sus metas. Jim puede darse cuenta fácilmente cuando falta el espíritu familiar adecuado. Cuando su esposa está preocupada o enojada, cuando alguno de sus hijos tiene problemas, o cuando Jim se siente tenso y nervioso, toda la familia se ve afectada y el estado de ánimo decae. Nuevamente, Jim es muy sensible al clima interpersonal, pero así como sucede en el entorno del trabajo, con frecuencia se siente incapaz e inepto para remediar el problema.

OTROS EQUIPOS

Si Jim observara con mayor atención, sería capaz de detectar ejemplos de "equipos" humanos a su alrededor que funcionan muy mal o con mucha eficacia. Por ejemplo, en la iglesia, Jim pertenece a otro equipo, el comité de planeación y finanzas. Con regularidad, se da cuenta de que se pierden muchas horas en reuniones del comité porque la gente no se prepara con los informes necesarios, las señales acerca de las asignaciones no están claras, las decisiones se "pierden" y tienen que tomarse de nuevo, o las discusiones se convierten en disputas estériles.

La orquesta sinfónica de la comunidad, presidida por la esposa de Jim, es otro equipo más; al igual que los Vaqueros de Dallas, debe practicar para que su ejecución resulte bien coordinada. El mismo Jim, que no es un gran conocedor de música, se da cuenta cuando la orquesta no toca en conjunto. En el último concierto, hubo un largo y penoso silencio cuando los instrumentos de percusión no entraron en el momento oportuno.

A Jim le complace ir a su gasolinera preferida porque todos ayudan para dar a los clientes un servicio rápido y eficiente. Mientras un empleado se hace cargo de la gasolina y revisa el aceite y el agua, otro limpia los cristales y los faros. Si es necesario cambiar algo, se lo informan a Jim sin presionarlo para que lo compre. Los empleados se ayudan unos a otros sin que se les pida. "Es un buen equipo", piensa Jim.

Muchas personas son como Jim; vagamente se dan cuenta de que la sociedad moderna es un conjunto de grupos o equipos interdependientes. Se pide a los individuos que trabajen en conjunto en diversas situaciones, en el trabajo, en el hogar, en la escuela, en los clubes, en la iglesia y en organizaciones comunitarias o de servicio. Así, como un equipo de futbol o de baloncesto, estos equipos pueden funcionar mal y dejar de anotar o ganar, todos por las mismas razones. Todos los equipos necesitan de un buen entrenador o de una buena administración. Es necesario estudiar los esfuerzos pasados y practicar o planear de nuevo. Los problemas entre los miembros deben resolverse; aquello que no esté claro debe ser entendido. Los buenos equipos se detienen y evalúan su desempeño, diagnostican los problemas y, después, determinan acciones para asegurarse de que estarán preparados para jugar el siguiente partido.

Este libro trata sobre los equipos organizacionales, especialmente sobre lo que puede hacerse para ayudar a un equipo a diagnosticar sus problemas y actuar para desarrollar una unidad de trabajo más eficaz. Los gerentes son como los entrenadores. Deben ser capaces de observar el esfuerzo del equipo con ojos de experto, ver qué está interfiriendo con el máximo esfuerzo o descubrir los obstáculos y, entonces, idear una estrategia o un plan para eliminar los obstáculos y permitir que la gente desarrolle su máximo esfuerzo al combinar sus recursos para alcanzar metas comunes. Esas son las reglas del juego en la formación de equipos.

La mayoría de gerentes no puede solucionar los problemas de la unidad de trabajo porque no son capaces de ver los verdaderos problemas o porque no saben con exactitud lo que deben hacer. Este libro tiene la intención de ayudar a los gerentes a superar estos dos obstáculos, proporcionando una base sólida para hacer un diagnóstico correcto delineando los procedimientos que han demostrado ser eficaces para la formación de equipos.

18

2

Surgimiento de la idea de equipo

Hubo un adelanto en la teoría y práctica de la organización a fines de la década de 1920 y principios de la de 1930, con los ya clásicos estudios Hawthorne. Esta investigación, conducida por un grupo de profesores de la universidad de Harvard en la planta de Western Electric Company en Hawthorne, Illinois, empezó a comprobar la hipótesis de que la productividad en el trabajo está relacionada con la iluminación del área de trabajo. Surgió la hipótesis de que los empleados trabajarían con mayor eficiencia en condiciones de buena iluminación; esta hipótesis se originó con base en la teoría del estímulo y la reacción que propone que los individuos responden directamente ante los estímulos externos; así, controlando los estímulos, la administración pretendía controlar el esfuerzo de los trabajadores.

La primera fase de la investigación dio como resultado cierta información desconcertante. La productividad de los sujetos experimentales (el grupo que trabajaba con la iluminación alterada) incrementaba constantemente, aún cuando disminuía la luz. Esto condujo a una serie de actividades de investigación diseñadas para examinar con profundidad lo que sucede a un grupo de trabajadores en diversas condiciones. Se seleccionaron seis operadoras para trabajar en un grupo especial de prueba montando repetidoras telefónicas. Se recabó información sobre este grupo durante cinco años en diversas condiciones; se probó establecer diferentes periodos de descanso y métodos para pagar la nómina; se probó ofrecer refrigerios y una semana de trabajo más corta, y asi, sucesivamente. Los investigadores descubrieron que, a final de cuentas, la productividad en el trabajo no se logra con sólo dar periodos de descanso, incentivos o refrigerios. Después de un largo análisis, la mayoría de los investigadores

estuvieron de acuerdo en que el factor más significativo era la formación de un sentido de identidad de grupo, un sentimiento de apoyo social y cohesión que surgía con la creciente interacción de los trabajadores. Además, se observó que el superior o el líder gerencial se comportaba de manera ligeramente distinta con los trabajadores del grupo experimental, y esto también parecía mejorar el espíritu de equipo.

Elton Mayo, uno de los investigadores originales, resumió el experimento de Hawthorne de la siguiente manera:

> Las estipulaciones originales fueron efectivas principalmente porque el salón experimental estaba a cargo de *un observador principal interesado y comprensivo*. El comprendió claramente desde el principio que cualquier insinuación del "supervisor" en sus métodos podría ser terrible para los intereses de la investigación. Hasta donde fue posible, él y sus ayudantes mantuvieron fielmente al corriente las hojas de la historia de los acontecimientos y la bitácora. Además de ésto, él *desarrolló un interés personal en cada una de las chicas* y en sus logros, *se mostró orgulloso del expediente del grupo*. Ayudó al grupo a sentir que era su obligación *establecer sus propias condiciones de trabajo*; ayudó a las trabajadoras a encontrar la "libertad" de la cual hablan con tanta frecuencia.
>
> En las primeras etapas, era inevitable que el grupo se interesara en sus logros y, hasta cierto grado, disfrutara de la gloria reflejada por el interés que atraía la investigación. Con el paso de los años, esto disminuyó un poco, pero todas las pruebas —incluso el mantenimiento de una alta productividad— indican que algo que ocurrió en el reacondicionamiento del grupo debe considerarse como un logro permanente. En ningún momento durante el lapso de cinco años sintieron las chicas que estaban trabajando bajo presión; al contrario, invariablemente citan la falta de presión como la razón por la cual prefieren el "salón de pruebas".
>
> Sin duda, hubo un notable cambio en la actitud del grupo. Esto se reflejó en sus continuas conferencias con las autoridades ejecutivas de alto nivel. Al principio se mostraron tímidas e inquietas, calladas y, quizá, algo desconfiadas de la intención de la compañía, pero después su actitud se caracterizó por la confianza

y la franqueza. *Antes de realizar cualquier cambio en el programa, se consulta con el grupo.* Sus comentarios son escuchados y se discuten; en ocasiones, se permite que sus objetivos anulen una sugerencia. *Incuestionablemente, el grupo desarrolla un sentido de participación en las determinaciones críticas y se convierte en una especie de unidad social.*[1] (Se añadió el énfasis.)

El estudio Hawthorne ilustra algunos de los elementos esenciales para la eficacia de un equipo, porque el experimento mostró la posibilidad de tomar un grupo de empleados al azar e integrarlos en un equipo de trabajo altamente productivo. El análisis de Mayo señala ciertos factores críticos:

1. El jefe (observador principal) tuvo interés personal en el logro de cada una de las personas.

2. Se sintió orgulloso del expediente del grupo.

3. Ayudó al grupo a trabajar en conjunto para establecer sus propias condiciones de trabajo.

4. Anotó fielmente la retroalimentación sobre el desempeño del grupo.

5. El grupo se sintió orgulloso de sus logros y tuvo la satisfacción de ver que personas externas se interesaban en lo que el grupo hacía.

6. El grupo no sintió que se le estaba presionando para que cambiara.

7. Antes de hacer cualquier cambio, se consultó con el grupo.

[1] Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1933). Citado con autorización.*

21

8. El grupo desarrolló un sentido de confianza y franqueza.

Estas condiciones para desarrollar un equipo de trabajo eficaz, identificadas en una investigación que se inició en 1928, siguen siendo consideraciones importantes para los gerentes casi sesenta años después.

CONCEPTOS DE GRUPO EN LA ADMINISTRACIÓN

Dos de los primeros autores en el área administrativa que comenzaron a subrayar el concepto de equipo como parte importante de la teoría de la organización y la administración fueron Douglas McGregor y Rensis Likert. En el último capítulo de *The Human Side of Enterprise* (*El lado humano de la empresa*) McGregor trató sobre el equipo gerencial. Describe un equipo gerencial sumamente eficaz que fue estudiado por los investigadores y señala la conclusión de éstos en el sentido de que la "unidad en el propósito" fue la característica más notable de esta exitosa unidad.

> El significado de la unidad en el propósito dentro de un equipo gerencial recibe ciertas falsas alabanzas de parte de la mayoría de los gerentes, pero no siempre se reconoce que este objetivo sólo puede lograrlo un *grupo* sumamente unido. La mayor parte de los llamados equipos gerenciales no son equipos en absoluto, sino grupos de relaciones individuales con un jefe, donde cada uno de los individuos compite con los demás por el poder, el prestigio, el reconocimiento y la autonomía personal. En estas condiciones, la unidad en el propósito es un mito.
>
> Una investigación de grupos gerenciales de alto nivel encontró que el 85% de las comunicaciones dentro del grupo se efectuaba entre subordinados individuales y el superior (hacia arriba *y* hacia abajo) y sólo el 15% de manera lateral entre los subordinados. Muchos ejecutivos que hablan de sus "equipos" de subordinados se asombrarían al saber cuán bajo es el nivel real de colaboración entre ellos y cuán alto es el nivel de desconfianza mutua y antagonismo. Y, sin embargo, estos mismos ejecutivos generalmente generan las mismas condiciones que los

22

> asombrarían si las reconocieran. Lo hacen administrando a individuos en vez de crear a un grupo auténtico.[2]

Cuando McGregor escribió su libro, William W. Whyte acababa de publicar uno, *Organizational Man*, en el cual criticaba el uso de grupos en las organizaciones, sosteniendo que las actividades de un grupo tenían como efecto disminuir o nivelar el desempeño individual y anular la creatividad y la expresión individuales. McGregor comentó:

> Los puntos de vista [de Whyte] niegan las realidades de la vida organizacional. Muchas actividades simplemente no pueden llevarse a cabo, o muchos problemas no pueden resolverse, sobre una base individual o en relaciones entre dos personas. . .
>
> En general, somos notablemente ineptos para alcanzar objetivos a través de un esfuerzo de grupo. Esto no es inevitable. Es el resultado de una comprensión y una habilidad inadecuadas con respecto a los aspectos singulares de la operación de un grupo.
>
> La tesis de Whyte de que hemos otorgado un énfasis inmerecido al fenómeno del grupo y que, en el proceso, hemos perdido de vista a los individuos, no capta el punto para nada. El verdadero problema radica en que hemos prestado tan poca atención al comportamiento del grupo, que la gerencia no sabe lo suficiente acerca de cómo crear las condiciones para el crecimiento e integridad individuales en la situación de un grupo. El problema es de ignorancia basada en falta de énfasis y no por su exceso.[3]

McGregor, entonces, identificó las características de un equipo de trabajo eficaz (véase la Fig. 2.1).

Al mismo tiempo en que el libro de McGregor tenía impacto, Likert, en *New Patterns of Management*, desarrollaba su idea de las organizaciones como una serie de grupos entrelazados, siendo el gerente el "punto de unión". Al estudiar la literatura de investigación, Likert consideró que los gerentes debían aprender a hacer frente a la totalidad del personal bajo su dirección y no sólo dirigir a los indivi-

[2] Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York, McGraw-Hill, 1960), págs. 228, 229. Copyright © 1960 por McGraw-Hill Book Company. Empleado con la autorización de McGraw-Hill Book Company.

[3] Ibid, págs. 229, 230.

2-3

1. El "ambiente" tiende a ser informal, cómodo, relajado. No hay tensiones obvias. Es un ambiente de trabajo donde las personas están involucradas e interesadas. No hay señales de aburrición.

2. Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las tareas del grupo. Si la discusión se sale del tema, alguien la traerá de vuelta en poco tiempo.

3. La tarea o el objetivo del grupo es bien entendido y aceptado por los miembros. En algún momento habrá discusión libre del objetivo, hasta que se formule de tal modo que los miembros del grupo puedan comprometerse a ello.

4. Los miembros se escuchan unos a otros. La discusión no tiene la calidad de saltar de una idea a otra que no tenga relación con la primera. Cada una de las ideas tiene la oportunidad de ser escuchada. Aparentemente, nadie teme aparecer como tonto al proponer una idea creativa, aunque parezca bastante drástica.

5. Hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo con esto y no da señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un nivel de dulzura y ligereza. No se reprimen los desacuerdos ni son anulados con una acción prematura del grupo. Se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el grupo busca resolverlas en vez de dominar al disidente.
   Por otra parte, no existe la "tiranía de la minoría". Los individuos que están en desacuerdo no parecen intentar dominar al grupo o expresar hostilidad. Su desacuerdo es una expresión de auténtica diferencia de opinión y esperan ser escuchados con el fin de encontrar una solución.
   En ocasiones hay desacuerdos básicos que no es posible resolver. El grupo encuentra que es posible vivir con éstos, aceptándolos, pero sin permitir que bloqueen sus esfuerzos. En algunas circunstancias, la acción se postergará para permitir que los miembros estudien el problema con mayor profundidad. En otras ocasiones, cuando no es posible resolver el desacuerdo y se hace necesaria la acción, se realizará ésta, pero con cautela y reconociendo que puede reconsiderarse posteriormente.

6. La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, están de acuerdo y dispuestos a adherirse. No obstante, hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. La votación formal es mínima, el grupo no acepta que la mayoría sea base adecuada para la acción.

Figura 2.1
Características, según McGregor, de un equipo eficaz de trabajo.

7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Hay poca evidencia de ataques personales, ya sea abierta o furtivamente. La crítica tiene un enfoque constructivo orientado a remover un obstáculo al que se enfrenta el grupo y que impide que el trabajo se realice.

8. Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos así como sus ideas sobre el problema y sobre la operación del grupo. Hay poca indecisión y pocas "agendas ocultas". Todos parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo.

9. Cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras y éstas son aceptadas.

10. El presidente del grupo no lo domina ni tampoco el grupo muestra deferencia hacia él. De hecho, al observar la actividad, está claro que el liderazgo cambia de vez en cuando, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, están en posición, en diversos momentos, de actuar como "recurso" para el grupo. Los miembros los utilizan de este modo y ellos ocupan papeles de líderes el tiempo que se les asigne tal posición. Hay poca evidencia de una lucha por el poder mientras opera el grupo. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo.

11. El grupo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se discute abiertamente hasta encontrar la solución.

Tomado de Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, págs. 232-35.

Figura 2.1 *(cont.)*

duos uno por uno. La forma ideal de dirección de Likert (Sistema 4) se denomina dirección de "grupo participativo".[4] Likert identificó veinticuatro propiedades y características para el desempeño del grupo ideal, altamente eficaz, de acuerdo con la figura 2.2.

[4]Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York, McGraw-Hill, 1961).

1. Los miembros tienen habilidades para desempeñar tanto el papel de líder como el de miembro, y para cumplir las funciones requeridas para la interacción de líderes y miembros y de miembros y otros miembros.
2. El grupo ha existido el tiempo suficiente para haber desarrollado una relación de trabajo bien establecida y relajada entre todos los miembros.
3. Los miembros del grupo se sienten atraídos por éste y son leales con sus miembros, incluyendo al líder.
4. Los miembros y los líderes tienen un alto grado de confianza entre ellos.
5. Los valores y metas del grupo constituyen una integración satisfactoria y una expresión de los valores y necesidades relevantes de sus miembros. Ellos han ayudado a conformar estos valores y metas y se sienten satisfechos con ellos.
6. En la medida que los miembros del grupo desempeñen funciones que los unan, buscarán que exista armonía entre los valores y metas de los grupos con los que se relacionan.
7. Cuanto más importante resulte un valor para el grupo, mayor será la probabilidad de que los miembros, de manera individual, lo acepten.
8. Los miembros del grupo se sienten muy motivados a acatar los principales valores y alcanzar las metas importantes para el grupo. Cada uno de los miembros hará lo posible —y en ocasiones aún más— para ayudar a que el grupo logre sus objetivos centrales. Cada uno de los miembros espera que los otros hagan lo mismo.
9. Todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurren en un ambiente de apoyo. Las sugerencias, comentarios, ideas, información y críticas se presentan con un espíritu de servicio. De modo semejante, estas aportaciones se reciben con el mismo espíritu. Se respeta el punto de vista de los otros, tanto en la forma en que se hacen las aportaciones como en la forma en que se reciben.
10. El superior de cada grupo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo, de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo. En un grupo altamente eficaz, por consiguiente, el líder se adhiere a esos principios de liderazgo que generan un ambiente de apoyo en el grupo y una relación cooperativa en vez de competitiva entre los miembros.
11. El grupo está ansioso por ayudar a cada miembro para que desarrolle todo su potencial. Por ejemplo, se encarga de que la información técnica pertinente y la capacitación en habilidades interpersonales o de grupo estén a disposición de cada miembro.

Figura 2.2
Características, según Likert, de un grupo eficaz de trabajo

12. Cada uno de los miembros acepta de buena gana y sin resentimiento las metas y expectativas que un individuo y el grupo establecen para sí mismos. No hay angustia, temor, ni presión emocional producidos por la presión directa por parte del jefe en una situación jerárquica para lograr el mejor desempeño. Parece que los grupos son capaces de establecer metas de alto desempeño para el grupo en su totalidad y para cada miembro. Estas metas son lo suficientemente elevadas como para estimular a cada uno de los miembros para que haga su mejor esfuerzo, pero no tanto como para crear ansiedad o temor al fracaso. En un grupo eficaz, cada quien puede ejercer suficiente influencia sobre las decisiones del grupo para impedir que se establezcan metas inalcanzables para cualquier miembro, mientras establece elevadas metas para todos. Las metas se adaptan a la capacidad del miembro para actuar.

13. El líder y los miembros están convencidos de que cada uno de ellos puede realizar lo "imposible". Las expectativas logran que cada uno de los miembros haga su máximo esfuerzo y aceleran el crecimiento personal. Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sienta frustrado por el fracaso o el rechazo.

14. Cuando es necesario o aconsejable, otros miembros del grupo ayudarán a uno para que alcance con éxito las metas que le fueron asignadas. La ayuda mutua es característica de los grupos altamente eficaces.

15. El ambiente de apoyo de los grupos altamente eficaces estimula la creatividad. No se exige conformidad estrecha, como sucede con los grupos que trabajan con líderes autoritarios. Nadie tiene que decirle siempre "sí" al jefe, ni se recompensa a una persona por hacerlo. El grupo da gran valor a los nuevos enfoques creativos, a las soluciones a sus problemas, y a los problemas de la organización de la cual forma parte.

16. El grupo conoce el valor de la conformidad "constructiva" y sabe cuándo debe usarla y para qué fines. Aunque no permite que la conformidad afecte de manera adversa los esfuerzos creativos de sus miembros, sí espera la conformidad en asuntos mecánicos y administrativos para ahorrar tiempo y facilitar las actividades del grupo.

17. Hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al grupo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo.

18. Hay una gran motivación en el grupo para utilizar el proceso de comunicación de manera que sirva mejor a los intereses y metas del grupo. Cada cuestión que un miembro considere importante, pero que por algún motivo se ha ignorado, se repetirá hasta que reciba la atención que merece. Los miembros también procuran evitar comunicar información que carece de importancia, con el fin de que el grupo no pierda el tiempo.

Figura 2.2 *(cont.)*

27

19. Así como hay una gran motivación para la comunicación, también hay fuertes motivaciones para recibir comunicaciones. Cada uno de los miembros está realmente interesado en cualquier información sobre algún asunto pertinente que pueda proporcionar cualquier miembro del grupo. Esta información es bien recibida y se confía en que se da con honestidad y sinceridad. Los miembros no buscan información "oculta" ni tratan de interpretarla dándole algún sentido contrario a su significado.

20. En un grupo altamente eficaz existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. Esto se aplica a todas las actividades del grupo: asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos de grupo.

21. Los procesos de grupo en uno altamente eficaz permiten a los miembros ejercer más influencia sobre el líder y también comunicarle más información, incluyendo sugerencias sobre lo que debe hacerse y cómo podría el líder realizar el trabajo mejor de lo que es posible en una relación individual. Al "lanzar la pelota" de un lado a otro entre los miembros, el grupo puede comunicar información al líder, lo cual no se atrevería a hacer una sola persona en forma individual.

22. La habilidad de los miembros de un grupo para ejercer influencia sobre los demás contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo. Las ideas, metas y actitudes no se congelan si los miembros son capaces de ejercer influencia, unos sobre otros, de manera continua.

23. En un grupo altamente eficaz, los miembros se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende claramente la filosofía de la operación y las metas, y esto ofrece una base sólida para tomar decisiones. Esto desencadena la iniciativa y fomenta la toma de decisiones al mismo tiempo que mantiene un esfuerzo coordinado y directo.

24. Se selecciona con mucho cuidado al líder del grupo altamente eficaz. Su capacidad para ejercer el liderazgo es tan evidente que probablemente surgiría como líder en cualquier situación sin estructura. Para aumentar la probabilidad de que se elija a alguien con mucha capacidad para el liderazgo, quizá la organización aproveche las nominaciones que haya hecho otra organización y utilice métodos relacionados para la selección de los líderes del grupo.

De Rensis Likert, *New Patterns of Management*, págs. 166-169. Copyright © 1961 por McGraw-Hill Book Company. Citado con autorización de McGraw-Hill Book Company.

28

Figura 2.2 *(cont.)*

Blake y Mouton han usado ampliamente la analogía del equipo al describir su "dirección 9,9":

> Como es probable que el equipo de trabajo se utilice para referirse a cualquier conjunto de individuos que cooperen para lograr un solo resultado general, se puede preguntar si la acción de equipo del tipo que se está describiendo conduce a presiones de conformidad, lo cual disminuye la individualidad y reprime la independencia en el esfuerzo. La respuesta es que lo opuesto es verdad. La verdadera acción de equipo se parece más a una situación en el futbol, donde la división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más, y diferente, que la suma de sus partes individuales. Aquí, existe un conjunto común de señales, basadas en la comprensión, lo cual dicta la acción —una división de actividad individual estrechamente unida en combinación con un esfuerzo interdependiente es el patrón 9,9 para integrar el esfuerzo individual con el esfuerzo organizacional.[5]
>
> Estos autores señalan que un buen equipo tiene especialización en la tarea y división del trabajo.
>
> Cada una de las personas carga una parte del trabajo total, con un 100% de responsabilidad por el éxito del grupo. . . Además, tienen una serie común de estrategias que se adaptan a diversas situaciones y señales que son bien entendidas. . . e incluye:
>
> 1. Acción del equipo, basada en el esfuerzo sincronizado de todos.
>
> 2. Acción de parejas; es decir, basándose en el esfuerzo combinado del director técnico y el mariscal de campo, el mariscal y el centro, etc.
>
> 3. El esfuerzo individual; es decir, correr a través del campo, interceptación de un lanzamiento, etc.[6]

¿Cómo se logra capacitar a los gerentes para que manejen los equipos? Blake y Mouton declaran:

[5] Robert Blake y Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Gulf, 1964).

[6] Ibid, pag. 153.

29

La pregunta se convierte en ¿cómo logran las organizaciones que reconocen la importancia de la acción del equipo capacitar a la gente para hacerlo?

Se puede dar una respuesta sencilla por analogía con un equipo de béisbol o de futbol. Los dos son organizaciones en un sentido real, y ambos están interesados en la acción del equipo. Aunque parezca ridículo, si se aplicara el enfoque convencional de capacitar a los individuos uno por uno en el desarrollo de un equipo de béisbol o futbol, cada uno de los miembros del equipo sería capacitado por especialistas, uno por uno, lejos de la organización y aislado de los otros con quienes tendría que actuar en equipo finalmente. Después, todos los miembros del equipo volverían a la organización y se reunirían, suponiendo que, como todos aprendieron en forma individual, automáticamente serían capaces de trabajar en conjunto con eficacia. No habría necesidad de practicar y nadie pensaría en elaborar una serie de señales comunes, porque cada una de las personas debió haber aprendido todo lo que tenía que aprender en su propio programa de capacitación especializado, para ser un miembro eficaz.

Lo absurdo de todo esto puede observarse aún mejor en la analogía del equipo de futbol, donde cada uno de los individuos designados obtendría una capacitación especializada en las escuelas, una escuela ocupada en capacitar a las defensas, otra a los centros, etcétera. Después de capacitar individualmente a todos, volverían al club de futbol con el fin de jugar en conjunto, creyendo que resultaría una operación eficaz del equipo después de haber perfeccionado las habilidades de los individuos. Estos dos ejemplos señalan la falsedad en la lógica de un enfoque convencional para la capacitación cuando la meta de la salud organizacional es el éxito de la acción de equipo.[7]

En un análisis más reciente, que continúa empleando las ideas del equipo deportivo, Robert Keidal identifica el paralelismo entre la variación en los equipos deportivos y la variedad en el entorno organi-

[7]R.R. Blake, J.S. Mouton y M.G. Blansfield, "How Executive Team Training Can Help You". Reproducido con la autorización especial del *Training and Development Journal 16*, 1, 1962. Copyright 1962 por American Society for Training and Development, Inc.

30

zacional.[8] El autor utiliza los equipos de béisbol, futbol y baloncesto para mostrar algunas de las diferencias. Dice que el béisbol se parece algo a una organización de ventas. Los miembros del equipo son relativamente independientes unos de otros, y aunque se requiere que todos estén en el campo juntos, virtualmente nunca interactúan juntos al mismo tiempo.

El futbol es bastante distinto. En realidad hay tres subequipos dentro del equipo total —el equipo ofensivo, el defensivo y el especial. Cuando el subequipo se encuentra en el campo, cada jugador está involucrado en cada jugada, lo cual no es el caso en el béisbol. Pero el trabajo de equipo requerido se centra en el subequipo, no en el equipo total.

El baloncesto es algo muy diferente. En este caso, el equipo es pequeño, todos juegan en un solo equipo. Cada uno de los jugadores está involucrado en todos los aspectos del partido, como ofensiva y como defensiva, y todos deben hacer pases, correr y lanzar la pelota al cesto. Cuando entra un sustituto, todos deben jugar con la nueva persona.

Keidal señala que los equipos organizacionales pueden variar, así como los equipos deportivos son diferentes. Esto significa que las demandas que se hacen al gerente o al líder también variarán, dependiendo de las características del equipo y de la estructura general de la tarea, las metas y la situación. Por ejemplo, las principales demandas que recaen sobre el director técnico de un equipo de béisbol consisten en desarrollar tácticas a corto plazo, partido por partido. La habilidad del director técnico para desarrollar un plan general para el partido (estrategia) es limitada. Las acciones del director tienen lugar cuando toma decisiones clave rápidamente acerca de cuándo debe cambiar a un lanzador o cuándo debe poner a un bateador emergente.

Por otra parte, el director técnico del equipo de futbol necesita desarrollar una estrategia de juego y también debe tomar algunas decisiones tácticas. El director técnico del equipo de baloncesto trabajará con todo el equipo, puesto que es pequeño, mientras que el director técnico del equipo de futbol necesita un grupo de ayudantes que manejen diversos grupos. El director técnico principal del equipo de futbol

[8]R.W. Keidal, "Baseball, Football and Basketball: Models for Business". *Organizational Dynamics* (Invierno de 1984).

31

tiene la responsabilidad de estructurar el grupo de directores técnicos asistentes en su propio equipo.

Ya que los equipos son diferentes, el tipo de estructuración necesaria para la formación de equipos varía. Es importante hacer un buen diagnóstico de las condiciones que afectan al equipo y los tipos de problemas que enfrenta, antes de lanzarse a un programa para la formación de equipos. Además de los problemas del equipo y las demandas estructurales, los equipos varían en una gama de dimensiones, tales como las metas, objetivos inmediatos y presiones. Los equipos de futbol enfrentan más presión en cada partido, por ejemplo, que los equipos de béisbol; ambos intentan ganar un campeonato, pero un equipo de futbol profesional sólo juega aproximadamente quince partidos, mientras que el de béisbol juega cien. Los equipos también son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad (algunos perduran durante años, mientras que otros, como las fuerzas de trabajo, pueden durar sólo unos cuantos meses), las características de los miembros (en algunos equipos todos los miembros tienen doctorado, mientras que otros son de preuniversitarios), la intensidad y frecuencia de la interacción, la importancia del equipo para sus miembros (obviamente, la familia es más importante que el equipo de voluntarios para limpiar el barrio). Parecería que un equipo muy importante, de gran intensidad, mucha interacción y a largo plazo debería interesarse en garantizar que trabaja bien en conjunto y que tiene el tipo de impacto necesario sobre cada uno de los miembros del equipo. La formación y desarrollo de un equipo parecería ser más esencial para este equipo que para uno que se reúne con poca frecuencia y tiene metas limitadas, de poca importancia para los miembros.

3

Formación de equipos: cómo ha madurado el concepto

La formación de equipos creció a partir del área de dinámicas de grupo de la psicología social, incorporando gran parte de la teoría e investigación en pequeños grupos, así como de la aplicación del enfoque usado en los grupos de capacitación (grupos T) que eran muy fuertes en las décadas de 1950 y 1960. Al principio, se dio énfasis a la interacción social y a las relaciones entre las personas. Esto era coherente con la orientación gerencial de la época. A fines de la década de 1950 y a principios de la de 1960 la teoría gerencial se centró en las obras de McGregor, Likert, Blake y Mouton. Cada uno de estos autores empezó a destacar las aparentes ventajas de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales. Los gerentes que estuvieron expuestos a estos autores y se veían a sí mismos como la Teoría X, o 1,1, o el Sistema 1, empezaron a preguntar, "¿Cómo puedo cambiar yo y cómo puedo cambiar mi organización hacia la Teoría Y o la 9,9 o el Sistema 4?"

La metodología disponible en aquella época para ayudar en esa transformación era el grupo de capacitación, denominado de diversas formas: grupo T (por *training*), grupo de sensibilización, grupo de encuentro o grupo básico. Los propósitos de la capacitación del grupo consistían en ayudar a los participantes a estudiar los procesos de grupo, experimentar la solución de problemas en grupo, compartir información abiertamente, establecer un clima de grupo muy cohesivo y establecer normas de acción compartida y de colaboración. Estos procesos, centrados en el grupo, generalmente se desarrollaron en grupos extraños que tenían un fuerte enfoque en el estudio de la actividad del "aquí y ahora", y cuya aportación fue compartir

bastante retroalimentación en cuanto a cómo se sentían unos miembros del grupo respecto a los otros.

PROBLEMAS EN EL "GRUPO FAMILIAR"

La metodología del grupo T se transfirió al entorno organizacional como el método más efectivo que conocían los practicantes en aquella época para poner en práctica las ideas de una administración participativa y para cambiar a una unidad de trabajo del Sistema 1 o de la Teoría X al Sistema 4 o a la Teoría Y. Lamentablemente, el método del grupo T que tanto éxito tuvo en grupos de extraños, obtuvo resultados contradictorios cuando se empleó con grupos "familiares" —grupos integrados por personas que habían trabajado juntas durante muchos años en el mismo departamento. Se presentaron dos problemas principales: (1) El grupo T con extraños suponía el vacío de experiencia pasada; por tanto, era más apropiado el enfoque sobre lo que estaba sucediendo en ese momento. Los grupos de trabajo tenían una larga historia de asociaciones y actividades. Las personas que capacitaban al grupo T no estaban muy seguras acerca de las áreas que debían explorar y las que podían ignorar. (2) Los grupos T se desbandaban y nunca volvían a verse, mientras que la unidad de trabajo permanecía intacta después de las sesiones y la gente tenía que seguir siendo responsable de los problemas presentados en el grupo.

Harvey y Davis identifican otras nueve diferencias entre el grupo T en un seminario o laboratorio de capacitación y la unidad de trabajo que no es un laboratorio.[1]

1. Los participantes en laboratorios son parecidos en cuanto a la estructura de su personalidad. Sus sistemas de valores son esencialmente congruentes con los valores de la capacitación en laboratorio y con los de las personas que la realizan. Las perso-

[1] Jerry B. Harvey y Sheldon A. Davis, "Some Differences between Laboratory and Non-Laboratory Organizations", en W.G. Dyer, ed. *Modern Theory and Method in Group Training* (Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1972).

34

nas de organizaciones que no son laboratorios tienden a tener estructuras de personalidad más diversas, o al menos diferentes.

2. Los laboratorios son sistemas temporales. Las organizaciones que no son laboratorios tienden a tener continuidad y una vida de largo plazo.

3. En el laboratorio, el problema es construir la organización. En otras organizaciones, el problema generalmente consiste en cambiar los sistemas organizacionales existentes.

4. Los laboratorios son sistemas sociales. Las organizaciones que no son laboratorios son sistemas sociotécnicos.

5. Los laboratorios se orientan hacia el individuo y hacia grupos pequeños. Las unidades que no son laboratorios se orientan hacia la organización mayor.

6. Las personas dedicadas a la capacitación en laboratorio son gerentes de línea. Los consultores organizacionales son de *staff*.

7. Las organizaciones de laboratorio ofrecen recompensas de carácter intrínseco esencialmente. Las organizaciones que no son laboratorio tienden a proporcionar recompensas extrínsecas.

8. La información se puede obtener con mayor facilidad en las organizaciones de laboratorio que en las organizaciones que no lo son.

9. La retroalimentación se obtiene con mayor facilidad y está menos equivocada en el laboratorio que en las organizaciones que no son laboratorios.

En la medida en que los practicantes desarrollaron más experiencia en aplicar los métodos del grupo T a las unidades de trabajo, el modo del grupo T cambió para tomar en cuenta las diferencias del nuevo ambiente. Se hizo evidente que no sólo se necesitaba que la gente

35

obtuviera retroalimentación, sino también que se ayudara a la unidad de trabajo a desarrollarse para convertirse en una unidad más eficaz y colaboradora, que pudiera resolver problemas, con trabajo que era necesario realizar y con metas que debía alcanzar. Lentamente, la metodología cambió del grupo T, que no estaba estructurado, a un proceso más enfocado y definido de capacitar a un grupo de personas interdependientes en un trabajo de colaboración con procedimientos para solucionar problemas.

DE LAS INTERACCIONES SOCIALES A LOS PROCESOS DE LA TAREA

Quizá el cambio más significativo de todo el concepto de formación de equipos ha sido el creciente énfasis sobre el método para ayudar a los equipos a obtener resultados: realizar el trabajo. Durante las primeras etapas se prestó tanta atención a las relaciones entre las personas, que con frecuencia se descuidaban los asuntos del trabajo. Hoy día, en un programa para la formación de equipos, la mayoría de los coordinadores y gerentes se asegurarán de que el equipo mire hacia las dos direcciones: cómo trabaja la gente en conjunto y cómo se realiza el trabajo. Tanto los procesos sociales como los procesos de las tareas son importantes para el éxito del equipo.

Los coordinadores de equipos y los gerentes de las unidades de trabajo necesitan estar de acuerdo con respecto al enfoque del esfuerzo para formar equipos. Richard Beckhard explicó el problema de la siguiente manera:

> En años recientes he observado numerosos esfuerzos de desarrollo de equipos y últimamente he llegado a comprender que es muy posible que exista una discrepancia en términos de las prioridades entre las personas encargadas de los equipos dedicados a estos esfuerzos y las personas que los coordinan. Los líderes de los equipos con frecuencia ven sus problemas como cuestión de mejorar el trabajo, establecer prioridades, o resolver problemas. Los consultores, entrenadores y ayudantes a menudo consideran que el propósito principal consiste en mejorar el trabajo del grupo y (o) las relaciones entre sus miembros.[2]

36

[2] R. Beckhard, "Optimizing Team Building Efforts", manuscrito no publicado.

Beckhard sostuvo con firmeza que el líder del equipo, el consultor, y los miembros necesitan ponerse de acuerdo acerca de las prioridades a las que se debe dedicar el equipo. Prácticamente todos los equipos deben hacer lo siguiente:

- Establecer metas o prioridades.
- Analizar o asignar la manera de hacer el trabajo.
- Estudiar la manera en que un grupo está trabajando, sus procesos, tales como normas, toma de decisiones, comunicaciones.
- Examinar las relaciones entre la gente que realiza el trabajo.

Todos los involucrados deben ponerse de acuerdo sobre la clasificación de estas tareas. Es evidente que la formación de equipos ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas.

CÓMO ENTENDER LA VARIACIÓN EN EL EQUIPO

Cualquier persona que haya pasado algún tiempo en organizaciones de diferentes tipos puede reconocer con presteza que no todos los equipos organizacionales son iguales. Ciertamente, todos tienen algunas características comunes; todos tienen miembros del equipo, alguna forma de liderazgo o administración, algunas metas identificadas y algún tipo de procedimiento o camino para alcanzar estas metas. Pero en muchas otras dimensiones, los equipos pueden revelar diferencias marcadas. La teoría actual para la formación de equipos y el método toma en cuenta estas diferencias mucho más de lo que lo hacía en los primeros años, cuando se consideraba que todos los procesos de un equipo eran más o menos iguales.

EL TRABAJO DE EQUIPO

Aunque todos los equipos representan a un conjunto de personas que deben colaborar *hasta cierto grado* para alcanzar las metas co-

Poco trabajo en equipo		Regular trabajo en equipo			Mucho trabajo en equipo	
1	2	3	4	5	6	7
Equipo de golf Departamento de una universidad		Equipo de béisbol Departamento de contabilidad			Equipo de baloncesto Equipo especial de la NASA Equipo SWAT (fuerza policíaca especial)	

Figura 3.1
Continuidad en el trabajo en equipo

munes, existe una diferencia en la cantidad de colaboración que se requiere. La figura 3.1 representa la continuidad de trabajo de equipo o colaboración necesaria para que un equipo funcione.

Algunos equipos no necesitan trabajar estrechamente en conjunto todo el tiempo, debido a la naturaleza de su tarea. Un equipo de golf puede hacer cierta planeación de la estrategia general y compartir la información, pero a fin de cuentas, quien juega el partido es el jugador individual.

Un departamento académico también requiere de relativamente poco trabajo de equipo. Cada uno de los profesores puede realizar solo la mayor parte del trabajo necesario —enseñar, investigar, escribir. Hay ocasiones cuando se toman decisiones importantes y se establecen metas que requieren los esfuerzos coordinados de todos los miembros del departamento. Sin embargo, estas ocasiones ocurren a intervalos bastante espaciados.

A diferencia de los equipos de poca colaboración, hay otros que necesitan reunirse con mayor regularidad y cuyo trabajo requiere de una coordinación más coherente. Un ejemplo sería el departamento de contabilidad o financiero en una compañía. Todos los que trabajan en él deben mostrar un marco de referencia contable común, y el trabajo de una parte del proceso contable-financiero depende del trabajo de otras partes. La precisión de la gente que trabaja con los asuntos fiscales depende, en parte, de la calidad del trabajo de los auditores internos. Aunque cada uno de los contadores puede es-

tar realizando un trabajo individual, hay ocasiones en las que uno de ellos quizá no pueda continuar sin la información proveniente de otros.

La mayor parte de los comités ejecutivos de las compañías requieren una cantidad promedio de trabajo en equipo. En una buena parte de su trabajo, los jefes de mercadotecnia, finanzas, personal y manufactura pueden trabajar de manera autónoma en sus propias áreas. Pero en momentos clave deben reunirse y estructurar una estrategia común, establecer metas comunes y determinar ciertas condiciones,. como lograr que los departamentos de mercadotecnia y manufactura se pongan de acuerdo respecto al tipo y cantidad de producto que debe producirse para el mercado.

Un equipo de béisbol es un ejemplo de una situación promedio de trabajo en equipo. Los nueve jugadores deben estar en el campo al mismo tiempo, pero durante la mayor parte del partido el esfuerzo es individual por naturaleza. Cada uno de los jugadores batea, corre y recoge las pelotas en el jardín solo; solamente el lanzador y el receptor interactúan constantemente, y algunos otros necesitan apoyarse entre sí para realizar una jugada doble o para marcar un *out*.

En algunos grupos se requiere un trabajo en equipo constante debido a la naturaleza de la tarea. Un equipo de baloncesto está en la cancha todo el tiempo. Todos los miembros deben hacer todo —correr, lanzar, defender, y cada uno interactúa con todos los demás. Se podría pronosticar que un equipo de baloncesto se vería más afectado con la falta de trabajo en equipo que un equipo de golf o uno de pista o campo.

Cuando un bombardero de la Fuerza Aérea vuela en una misión, cada uno de los miembros de la tripulación tiene un conjunto específico de asignaciones críticas para que la misión tenga éxito. Cada uno depende de todos los demás. Éste también sería el caso en una fuerza policiaca de asalto o en un equipo de personas en un quirófano. Todas las tareas están sumamente interconectadas y los miembros no pueden realizar su respectivo trabajo si los demás no realizan el propio.

VARIACIONES EN EL TAMAÑO DEL EQUIPO

Los equipos varían en tamaño; algunos pueden tener hasta veinte personas y otros pueden consistir en un grupo de tres o cuatro o aún

dos. La dinámica del pequeño equipo de tres o cuatro personas es muy diferente de la dinámica de un grupo de diez. En el equipo más grande de la organización, el enfoque del equipo pocas veces será sobre todos los miembros en un momento determinado. Cuando el equipo se reúne, la interacción cambia de un miembro a otro y de un subgrupo a otro. En el equipo pequeño, las acciones de cada uno de los miembros son visibles y tienen impacto todo el tiempo. Una persona puede ocultarse o ausentarse durante algún tiempo en el equipo grande, pero si un miembro intenta retirarse sigilosamente en un equipo pequeño, se nota de inmediato. Como resultado, los procesos en la formación de equipos con un grupo pequeño serán diferentes. Considérese el siguiente caso real en la formación de equipos:

La formación de equipos con un equipo pequeño

John Clark había sido coordinador en numerosas sesiones de formación de equipos pero su asignación actual era una experiencia totalmente diferente. John se encontró trabajando con un equipo integrado por tres personas: Ed, el gerente del proyecto y sus dos ayudantes, Gordon y Lee. Ed había llamado a John para pedirle que fungiera como coordinador en una sesión para la formación de un equipo con los tres. Ahora, John estaba iniciando una sesión de dos días y medio y se preguntaba si el grupo sería capaz de manejarlo. ¿Qué sucedería si alguno de los tres se negaba a hablar? ¿Qué ocurriría si los dos ayudantes se rebelaban contra el jefe, o si el jefe y uno de ellos se aliaban contra el otro?

John y Ed planearon el comienzo de la sesión. Ed empezó, "Quisiera dedicar este tiempo a trabajar en la formación de un equipo mejor entre los tres. Desde mi punto de vista, no estamos trabajando bien juntos y, si ustedes están de acuerdo, quiero descubrir el porqué y lo que podemos hacer al respecto". Entonces, Ed preguntó, "¿Ustedes creen que hemos estado trabajando bien juntos? ¿Hay algo que podamos hacer para que nuestro trabajo sea más eficaz?"

John Clark observó que Gordon, uno de los asistentes, empezó a hablar inmediatamente. Delineó los problemas como él los veía y luego describió las medidas correctivas que consideraba necesarias. Lee no había hablado en absoluto. John le preguntó cómo veía él la situación. Con renuencia, Lee empezó a compartir sus impresiones.

Esta situación prevaleció la mayor parte del primer día: Ed preguntaba, Gordon respondía inmediatamente y Lee participaba con renuencia en la conversación cuando se le hacía una pregunta. Por fin, John señaló este patrón recurrente y preguntó si así se acostumbraba en sus reuniones. Todos reconocieron que así era. Entonces, John preguntó a Lee si existía alguna razón por la cual siempre hablaba al final y con desgano. Esto condujo a la primera discusión profunda de la dinámica de la interacción de los dos. Lee señaló dos cosas. Primero, que cuando se sentía angustiado o frustrado, tendía a quedarse callado. Además, consideraba que si decía algo precipitado, Gordon le guardaría rencor. "Por tanto", dijo Lee, "siento que la mejor manera de interactuar con Gordon es sin arriesgarme ni exponerme".

Gordon se sorprendió mucho con la retroalimentación. Habló de su tendencia a hablar mucho cuando se sentía inseguro. Hablar lo ayudaba a poner sus ideas en orden. Cuando Lee permanecía callado, Gordon sentía más presión de continuar hablando para tratar de resolver los problemas. Era un círculo vicioso. Cuánto más hablaba Gordon, más callaba Lee, lo cual causaba que Gordon hablara más y que Lee se retrajera más, y así, sucesivamente.

Entonces, John vio el papel de Ed. Ed dijo que no quería entrar en la discusión y decir algo, puesto que parecería que estaba favoreciendo a uno o al otro. Los otros dos sentían que Ed tenía miedo de decir algo o que no sabía lo suficiente como para implicarse. Esto condujo a que ambos perdieran el respeto a Ed.

Cuando toda esta información salió a la luz, los tres pudieron elaborar un proceso para hacer frente a los problemas y tomar decisiones en las cuales los tres estuvieran de acuerdo.

Aunque este pequeño grupo representa una situación particular donde es necesario entender las diferencias del grupo para manejar una sesión de formación de equipo, lo mismo ocurrirá con todos los equipos. Cada uno tendrá sus propios patrones particulares, su historia, estructura y cultura que tendrán que entenderse y tomarse en cuenta en el proceso de formación de equipos.

NUEVAS VARIACIONES EN LAS APLICACIONES DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

Puesto que las organizaciones enfrentan una variedad de nuevos problemas, estructuras, estilos y culturas, la formación de equipos ha 41

llegado al punto en que se está usando toda una gama nueva de procedimientos para la formación y desarrollo de equipos.

En mi trabajo he visto que la formación de equipos se ha usado con éxito en diversas situaciones.

- Breves reuniones con todos de pie al principio de cada día o de cada turno. Estas reuniones pueden durar sólo unos minutos, pero dan al equipo la oportunidad de hacer preguntas como las siguientes: ¿Entendemos todos la tarea del día? ¿Alguien tiene algún problema? ¿Quién necesita alguna ayuda específica? Aunque el tiempo es corto, los procesos se enfocan en ayudar al equipo a comenzar el día correctamente.

- Reuniones para iniciar los grupos de fuerza de trabajo temporal o equipos formados sólo para un proyecto determinado.

- Grupos de "conferencia". Éstas son sesiones convocadas en el último momento para hacer frente a una emergencia, a un problema reciente o alguna asignación. Es importante obtener la información del equipo y su acuerdo sobre las acciones que se realizarán.

- Equipos de trabajo semiautónomos recién integrados. Esta nueva idea se está expandiendo y se ha puesto en práctica en numerosas organizaciones cuando el equipo de trabajo tiene mucha autonomía en sus acciones y necesita algún tipo de capacitación o habilidades para el desarrollo del equipo mismo.

- Jay Galbraith[3] sostiene con firmeza que la formación de equipo es una alternativa viable para rediseñar organizaciones. Si una organización está experimentando una sobrecarga de trabajo, tiene dificultades para tomar decisiones, problemas en las relaciones laterales, o problemas en el flujo de información y programación, existe una variedad de posibilidades para el diseño; si bien la creación de nuevos equipos o fuerzas de trabajo o reforzar las unidades que están realizando mal su trabajo es un importante método para mejorar la organización.

[3] Jay Galbraith, *Planificación de organizaciones*, (México, Fondo Educativo Interamericano, 1977), Cap. 6.

42

Las actividades para la formación de equipos empezaron a aumentar rápidamente a finales de la década de 1960 y principios de la de 1970. Muchos gerentes se empeñaban en que se introdujeran programas para el desarrollo de equipos en sus organizaciones, sin analizar a fondo si esta metodología era apropiada para su situación. En la siguiente sección consideramos cómo determinar si un programa de formación de equipos sería útil en una organización que busca el cambio.

SEGUNDA PARTE

Preparación de un programa de formación y desarrollo de equipos

4

¿Se requiere la formación de equipos?

ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO

Antes de que cualquier unidad organizacional inicie un programa de formación de equipos, debe hacerse un estudio minucioso con el fin de diagnosticar la naturaleza de los problemas del equipo. Esto ayudará a determinar cuáles son los cambios necesarios y si la formación de equipos es una actividad apropiada. A continuación se presentan dos casos reales que muestran las condiciones que condujeron a la formación de equipos.

CASO A: EL DEPARTAMENTO HLW

El Departamento HLW es una dependencia del gobierno estatal. Tiene una oficina central en la ciudad capital y una serie de oficinas regionales en todo el estado. La dependencia emplea aproximadamente 500 personas y está dirigida por una directora ejecutiva con doce jefes de departamento subordinados. A través de los años, otras dependencias semejantes y el personal del departamento han considerado que esta agencia realiza un trabajo eficaz, a pesar de las difíciles circunstancias.

La decisión de instituir algún tipo de programa de capacitación o desarrollo fue tomada inicialmente por el funcionario encargado de capacitación y desarrollo y su ayudante. Estaban estudiando su presupuesto para capacitación y estaban muy conscientes de que contaban con aproximadamente $ 5000 dólares de fondos no empleados del presupuesto anual y faltaban menos de seis meses para que terminara el año. Sabían que el presupuesto para capacitación podía redu-

cirse si los fondos no empleados se devolvían al fondo general y que se plantearían dudas sobre la eficacia del departamento de capacitación si los fondos asignados a éste para un programa planeado no se utilizaban.

El jefe del departamento de capacitación y su asistente consideraron varias alternativas. En primer lugar, rechazaron la idea de devolver los fondos que no se utilizaran. Esto les dejaba la alternativa de gastarlos. Pero, ¿qué tipo de gasto tendría sentido y aportaría algo al departamento? El asistente comentó, "Recientemente leí un buen artículo sobre el desarrollo organizacional. En mi opinión, necesitamos realizar algo de trabajo de DO en nuestra dependencia".

El director de capacitación contestó, "Me parece muy bien, pero ¿cómo se inicia el DO en una organización?"

"Según lo que leí, una de las mejores maneras es realizar cierta formación de equipos".

"¿Qué es eso?", preguntó el director.

"Tengo entendido que las personas que necesitan trabajar juntas deben aprender a comunicarse y a resolver sus problemas de modo que no vuelvan a surgir", dijo el asistente. "Y a mí me parece que eso es algo que nuestro comité ejecutivo [la directora ejecutiva y los doce jefes de departamento] podría realmente aprovechar."

"Ya lo creo", respondió el director de capacitación, "pero, ¿cómo podemos venderle la idea a ese grupo de un programa de formación de equipo?"

El asistente pensó un momento. "Creo que les entusiasmaría este programa si pudiéramos lograr que un buen consultor externo viniera y dirigiera el programa para el comité ejecutivo. Una persona externa sería un fuerte argumento de ventas para el comité."

"De acuerdo", contestó el director de capacitación y desarrollo. "Veamos si podemos conseguir un buen consultor externo. Consigue una copia de ese artículo sobre DO y lo haremos llegar al comité ejecutivo. Si podemos conseguir al consultor y fijar una hora y un lugar para el programa de desarrollo de equipo que les convenga a todos, creo que podremos empezar." Se circuló el artículo sobre DO a todas las personas pertinentes, se identificó a dos posibles consultores y se realizó una reunión con la directora ejecutiva, donde estudiaron los planes con ella.

Su respuesta fue favorable. "Me parece muy bien. Creo que debemos seguir adelante. Mi agenda está muy apretada y es posible que

46

no pueda quedarme todo el tiempo, pero puedo asistir al inicio y después salir para asistir a unas reuniones en Washington. Si consiguen un buen consultor externo, estoy segura de que todo saldrá muy bien."

"Eso mismo pienso yo", dijo el director de capacitación. "Debemos encontrar un buen consultor."

Así, se elaboraron los planes. Se contrató a un consultor con impresionantes referencias y se circuló su currículo al comité. Se hicieron reservaciones para tres días en un atractivo centro vacacional. El consultor indicó que le gustaría entrevistarse con la gente durante un par de días antes del programa y así se hizo. La directora ejecutiva presentó el asunto de la formación de equipo al comité. Varias personas comentaron que estaban "sumamente ocupadas" pero la directora ejecutiva pudo superar estos obstáculos al señalar que "nadie puede negar que es de vital importancia que este grupo se convierta en un equipo lo más eficaz posible." Ante esto, se aprobó por unanimidad la propuesta de seguir adelante con el programa de desarrollo de equipo.

CASO B: EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tom Haymond, gerente del departamento de investigación y desarrollo de la división química de una gran compañía manufacturera, recién había regresado de un programa de capacitación gerencial. Había pasado cinco días de intensa actividad y llegó a saber ciertas cosas que lo preocupaban acerca de su propio estilo gerencial y su estrategia. Tom sabía que las cosas no iban muy bien en su departamento y, por ello, se puso en contacto con la oficina de capacitación para pedir que le recomendaran un buen curso de desarrollo gerencial. Quizá podría obtener algunas nuevas ideas que le pudieran ayudar. La oficina de capacitación le recomendó un programa muy conocido que tenía un fuerte enfoque sobre la capacitación de grupos en un laboratorio. Tom hizo los arreglos necesarios para asistir.

Las actividades de esa semana fueron francamente reveladoras para Tom. Los otros siete miembros de su grupo le dieron mucha retroalimentación sobre el modo en que intentaba manejar las cosas en el grupo, y hubo muchos comentarios cuando describió cómo dirigía su departamento en su empresa. Tom se reconocía como una persona muy trabajadora, orientada hacia los resultados, no soportaba

47

ver a alguien sin hacer nada. En el curso, los miembros del grupo le dijeron que su insistencia en que el grupo se organizara y comenzara a trabajar realmente había provocado hostilidad y algunos habían tratado deliberadamente de bloquear sus esfuerzos. Uno de los miembros comentó que no le gustaría trabajar bajo las órdenes de Tom si éste se comportaba de la misma manera en su empresa. Tom estaba seguro de que así lo hacía y eso lo preocupaba.

Antes de volver a la compañía, Tom habló con el coordinador de su grupo y acordaron que, si Tom quería hacer algo en su propio departamento, el coordinador estaría dispuesto a ayudarlo como consultor externo.

Al volver del curso a su oficina, Tom dedicó una parte de varios días a planear una estrategia. Por fin estuvo listo para actuar. Convocó a una reunión de todo su personal, es decir, todos los jefes de sección y los directores de proyecto bajo sus órdenes; era un grupo de diez personas. En la reunión, Tom delineó los siguientes problemas y preocupaciones:

En primer lugar, describió las condiciones que prevalecían en el departamento y que lo indujeron a asistir al curso de capacitación: se había reducido el número de nuevos proyectos, algunas personas clave renunciaron o pidieron ser transferidas; en una entrevista con una persona que renunció, ésta explicó que la razón por la cual se iba era el ineficaz comportamiento gerencial de Tom; y, por último, señaló que la asistencia y participación en las reuniones del personal era poca.

Tom resumió la retroalimentación que obtuvo en el programa gerencial. Reconoció su preocupación por la retroalimentación y su temor de que su comportamiento en el trabajo fuera parecido al que mostró durante el curso. Sentía que si su grupo de trabajo le daba una retroalimentación, sería muy similar.

Entonces, Tom planteó su dilema. Por una parte, deseaba mejorar el nivel de desempeño del departamento de investigación y desarrollo, pero por otra, tenía información que indicaba que él mismo podía estar contribuyendo al mal desempeño. Si no había una retroalimentación clara, tanto del grupo hacia él como de él hacia el grupo, era posible que no pudieran identificar los problemas básicos. Era muy necesario un plan de acción para mejorar la situación.

Tom pidió sugerencias del grupo. "¿Qué puedo hacer yo y qué pueden hacer ustedes para que todos podamos trabajar en los pro-

blemas que he identificado?" Hubo un largo silencio. El jefe de un proyecto dijo. "No creo que las cosas estén tan mal como las describes, Tom. En mi opinión, eres un gerente bastante bueno." Muchos asintieron y alguien dijo, "¡Correcto!"

Tom contestó, "Agradezco su apoyo, pero creo que todos estamos de acuerdo en que este departamento no ha sido tan eficaz últimamente como lo fue hace dos años. Algo ha sucedido y me gustaría descubrir qué fue y cómo remediarlo."

"Quiero sugerir algo. Propongo que pasemos dos o tres días lejos de la oficina, estudiando intensivamente los problemas que presenté hoy. Así, cada uno de nosotros llegaría preparado para dar su propia información —cuáles problemas básicos nos afectan personalmente en el trabajo, cuál es la causa de estos problemas y qué podemos hacer para resolverlos. Si reunimos la información de todos es posible que obtengamos algunas soluciones nuevas e interesantes."

"Asimismo, me gustaría recomendar que viniera una persona externa para ayudarnos durante la reunión de dos o tres días. Esta persona podría observarnos mientras trabajamos para ver si es posible mejorar cualquier actitud mía o la forma en que trabajamos juntos. ¿Qué opinan?"

El grupo empezó a discutir la propuesta detenidamente y, después de luchar con los problemas presentados, acordaron llevar a cabo esa reunión (empezaría el miércoles por la noche y terminaría el viernes por la tarde) y traer a una persona externa para apoyarlos.

CONSIDERACIONES SOBRE LOS CASOS A Y B

Al examinar estos dos casos resulta evidente que las motivaciones para iniciar un programa de formación de equipo son muy diferentes para cada organización. El Departamento HLW necesita conservar su presupuesto y su imagen. Hay poco entusiasmo por parte de la directora ejecutiva, pero utiliza su influencia para "vender" el programa al comité ejecutivo. Todos parecen estar de acuerdo, pero se puede prever que cuando la directora ejecutiva abandone la reunión el primer día, la eficacia de la acción disminuirá. Involuntariamente, el consultor ha permitido que su prestigio sea el argumento de venta más sobresaliente del programa. La información sugiere que la gente está satisfecha, en general, con el desempeño actual. No hay nada en

el diagnóstico que sugiera que haya un compromiso o, más importante aún, una *necesidad* de formar y desarrollar equipos. Se puede pronosticar —y con precisión, según salieron las cosas— que el programa de formación de equipo tendría muy poca probabilidad de lograr un mejoramiento real en la forma en que trabaja el grupo en conjunto.

El Caso B es muy diferente. La mayor parte de los elementos necesarios para un esfuerzo positivo para el desarrollo de equipos está presente. El diagnóstico muestra que el gerente tiene un alto nivel de compromiso con el programa. Él involucró a los miembros de su equipo desde el principio del problema y solicitó su participación en la decisión de seguir adelante. El jefe ya tiene algunas percepciones acerca de su posible culpa en el mal desempeño. Esto lo prepara para recibir la información negativa que puede surgir. No recibirá una sacudida emocional si la gente presenta información sensata y él la escucha. Se identificó el papel de la persona externa. El peso del programa no recae sobre el consultor, más bien, la acción principal es responsabilidad del equipo. El programa de recursos es un ayudante externo, pero no es él quien dirige el esfuerzo. Se puede esperar que el programa tenga buenas probabilidades de conducir a algunas medidas de acción que logren marcar una diferencia y, de hecho, así ocurrió.

DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DEL DESARROLLO DE EQUIPOS

El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. Una organización, definida con sencillez, es la disposición y uso de los recursos (humanos, financieros y materiales) para alcanzar metas. En alguna época en la vida de casi todas las organizaciones llega el momento en que sus miembros enfrentan dos condiciones inquietantes que exigen un cambio: una implica las consecuencias o *resultados* de la organización y la otra implica los *procesos* o *dinámica*. Cuando cualquiera de estas condiciones empieza a fallar, debe considerarse la posibilidad de un cambio. Es importante observar estas condiciones para poder hacer un diagnóstico inicial para la formación de equipos.

Resultados organizacionales

Todas las organizaciones, por definición, se orientan hacia metas. La preocupación por un cambio surge cuando no se alcanzan en un nivel satisfactorio las metas, que son el logro final o resultado del sistema. En nuestro actual sistema económico, todos los negocios se orientan hacia las ganancias. Cuando el margen de utilidades cae por debajo del nivel definido como adecuado, surgen las presiones para un cambio. Puesto que las ganancias se relacionan con las condiciones concurrentes, como producción, ventas, calidad, servicio, rotación de personal y mercados, es necesario estudiar estas condiciones y planear los cambios. En el caso B descrito, existe cierta evidencia de que se ha reducido el número de nuevas sugerencias, productos y desarrollos durante los últimos dos años en el departamento de investigación y desarrollo. Esto hizo que el señor Haymond, gerente del departamento, deseara iniciar alguna acción, aun cuando no está seguro de la causa del descenso en la productividad.

Si es una organización de servicios (escuela, iglesia, hospital o dependencia gubernamental), y el nivel de utilización del servicio por parte del cliente cae por debajo del nivel deseado, entonces alguien comienza a planear un cambio. Ninguna organización puede (o quizá ni siquiera debe) seguir existiendo si no puede mantenerse en un nivel adecuado de resultados organizacionales o logro de metas. Las presiones para cambiar algo surgen cuando los resultados fallan y, por lo general, es función de la gerencia planear y tomar alguna acción para minimizar o invertir estos resultados negativos o no deseados. Una parte crítica del trabajo de cualquier gerente consiste en planear una estrategia para invertir los resultados negativos. La organización del Caso A es de servicios, pero no existe indicación alguna de que los resultados de la dependencia hayan caído debajo del nivel que la administración considera satisfactorio. Se siente poca necesidad de dedicarse a un programa de cambios.

Al diagnosticar los resultados de una organización es importante estudiar cuidadosamente todos los informes que muestran la producción, costos, calidad o cantidad de servicios. Además, de manera permanente, los gerentes deben observar a la gente en acción y hablar con ellos acerca del desempeño del trabajo.

Procesos organizacionales

Dentro de cada organización existe también alguna norma de procesos aceptable, dinámicas o medios para lograr los resultados de la organización. En ocasiones, se hace referencia a esto como la moral o estado de ánimo del grupo, la actitud prevaleciente acerca del medio ambiente en el trabajo. Cuando las condiciones bajan de esta norma, ya sea formal o informal, los gerentes también empiezan a planear un cambio. La preocupación por el cambio se origina en dos fuentes: (1) si los procesos o la moral decaen demasiado, se pueden afectar los resultados organizacionales; y (2) si los procesos son demasiado desorganizados, la organización, como medio de actividad humana, se vuelve sumamente decepcionante y el deseo de mejorar la calidad de vida incita al cambio.

Por ejemplo, a nadie le agrada trabajar en un sistema en el cual los empleados están sometidos a la crítica constante, al aislamiento, conflicto, enajenación, demasiado control, y experimentan sentimientos de inutilidad, frustración, insatisfacción y falta de realización. Es poco probable que cualquier organización acosada con estos infortunios pueda mantener sus resultados a largo plazo; sin embargo, aun sin tomar en cuenta los resultados, la mayoría de los gerentes modernos sentiría la responsabilidad de mejorar la calidad general de vida de los seres humanos que trabajan en el sistema. Ellos saben que una moral baja puede conducir a la rotación de personal, transferencias y ausentismo. Tom Haymond ha recibido cierta retroalimentación que sugiere que posiblemente esté controlando demasiado la vida laboral de sus subordinados. Quiere saber qué sienten sus empleados acerca de su comportamiento gerencial. En la actualidad, se está escribiendo mucho en la literatura gerencial acerca de AVPTL (administrar vagando por todos lados). Así, mediante esta interacción directa, es como se hacen muchos diagnósticos acerca de los procesos del trabajo y la moral.

Si se ha identificado con objetividad la norma de procesos aceptable, entonces las altas tasas de quejas y resentimientos, de rotación de personal, ausentismo, solicitudes de transferencia y retiros prematuros sirven de indicadores de que algo no está funcionando adecuadamente en la dinámica organizacional y en los procesos —y, otra vez, alguien de la administración necesita planear algún cambio en algún lugar. Aun cuando no se emplean medidas objetivas, casi

todos los gerentes son sensibles a los factores del clima, de los conflictos, hostilidades o trastornos que ocurren en sus departamentos y todo esto también señala que es necesario hacer algo para mejorar las condiciones. Mientras la división de investigación y desarrollo tiene problemas tanto de resultados como de proceso, la dependencia gubernamental parece estar contenta en ambos niveles.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Generalmente, un programa de formación de equipos comienza cuando cierta preocupación, problema o conjunto de síntomas induce al gerente a creer que la eficacia del personal o de la unidad de trabajo no es normal. A continuación se presenta una lista de los síntomas o condiciones más importantes que en general provocan serias reflexiones acerca de una acción correctiva.

- Pérdida de producción o resultados de la unidad
- Incremento en los resentimientos o quejas por parte del personal
- Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros del personal
- Confusión acerca de las asignaciones, señales que no se vieron y relaciones poco claras
- Decisiones mal entendidas o llevadas a la práctica inadecuadamente
- Apatía y falta de interés general o compromiso por parte de los miembros del personal
- Falta de iniciativa, imaginación, innovación —se realizan acciones rutinarias para resolver problemas complejos
- Reuniones ineficaces del personal, poca participación, un mínimo de decisiones efectivas
- Inicio de un nuevo grupo que necesita desarrollarse rápidamente para convertirse en un equipo de trabajo

- Mucha dependencia o reacciones negativas hacia el gerente
- Quejas por parte de los usuarios o clientes acerca de la calidad del servicio
- Continuo incremento inexplicable de los costos

De esta lista de síntomas, casi todos son *consecuencias*; es decir, son el resultado de o son causados por otros factores. La pérdida de producción es *causada* por factores tales como conflictos entre el personal o problemas con el jefe. Es importante entender dos factores causales.

1. *Dificultades entre los miembros del equipo y el líder.* Éste es uno de los síntomas más obvios —al menos, es obvio para los subordinados en el equipo y para un observador externo. Lamentablemente, puede no ser tan evidente para el líder del equipo. El problema no consiste en que el jefe y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo enfrentan estas diferencias. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada. Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el jefe es hacer lo que éste les dice. Encuentran que la manera más fácil de manejar una relación con el superior es estar de acuerdo con lo que él diga. Esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo.

Algunas veces, esto puede representar la aceptación real de la posición del jefe. Es posible que el jefe se haya rodeado de personas dependientes, eliminando así cualquier posible conflicto (pero también eliminando la riqueza de opiniones diferentes), o que los subordinados hayan aprendido a través del tiempo que la conformidad es la mejor estrategia y ahora hacen automáticamente lo que el jefe sugiere.

Por otra parte, hay conformidad que en realidad es una resistencia pasiva. La gente puede estar de acuerdo con el jefe públicamente, pero en privado guarda resentimientos y se resiste. Existen formas sutiles de resistencia y las decisiones se pierden o nunca se ponen en práctica por completo.

Lo opuesto a la conformidad exagerada es la resistencia abierta —luchar abiertamente o resistirse a lo que el jefe quiere. Se abandonan los procedimientos normales para solucionar problemas y cuando el

jefe y los subordinados se reúnen, hay una lucha. Aquí también la lucha puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes luchas internas tras bambalinas.

Se ha observado que algunos superiores tratan de manejar a los subordinados y la posible resistencia asumiendo una postura muy autoritaria. El líder autoritario exige obediencia y utiliza una variedad de métodos de control, tanto formales como informales, para influir sobre el comportamiento. Aquellos individuos que se sienten amenazados por la autoridad o están acostumbrados al intenso control tienden a ser conformistas, mientras que aquellos que no aceptan los procesos autoritarios se resisten abierta y ocultamente.

Otras dificultades entre el jefe y los subordinados surgen debido a la falta de confianza en el jefe por parte de los subordinados. Los subordinados pueden suponer que el jefe no les proporciona información correcta, o que no los representa con honestidad, o que no guarda las confidencias o que no cumple lo que promete. Cuando no hay confianza, los subordinados tratan de protegerse y son muy cautelosos en lo que dicen, y desconfían de las decisiones y promesas de acción.

Un estudio realizado por el Center of Creative Leadership reflejó las siguientes razones por las cuales los ejecutivos que fallan se descarrilan en sus carreras gerenciales.[1]

Razones por las que fallan los directivos principales:

1. Insensibilidad hacia otros —intimidación abrasiva
2. Frialdad, indiferencia, arrogancia
3. Traición de confianza —no se cumplen los compromisos
4. Demasiada ambición —juegos de política, presiona demasiado para sobresalir y avanzar
5. No maneja problemas específicos de desempeño —no reconoce que existe el problema, lo encubre o culpa a otros
6. Administra demasiado —incapacidad para delegar o formar equipo

[1]W. McCall y R. Lombardo, "What Makes a Top Executive", *Psychology Today*, febrero de 1983.

7. Incapacidad para seleccionar y desarrollar un equipo eficaz

8. Incapacidad de pensar con criterio amplio o de manera estratégica

9. Incapacidad de adaptarse a un superior con un estilo diferente

10. Demasiada dependencia en el superior o mentor

La lista se clasifica aproximadamente de acuerdo con su importancia. La traición a la confianza es un punto muy importante, pero casi todos los puntos anteriores a éste representan comportamientos que son contrarios a los necesarios para formar equipos. Si un supervisor es insensible, arrogante, demasiado ambicioso, no reconoce los problemas o administra demasiado, es muy difícil que los subordinados se unan para apoyar al líder y formar un equipo eficaz. El capítulo 13 proporciona algunas sugerencias para manejar la situación cuando el jefe constituye el problema principal.

2. *Dificultades entre los miembros del equipo.* Éste es uno de los síntomas que más se presentan en un equipo con problemas. Estas dificultades se describen de diferentes maneras: la gente pelea todo el tiempo, no simpatizan unos con otros, hay conflictos de personalidad, tienen diferentes filosofías, metas o valores.

Generalmente, las señales de problemas entre los miembros de un equipo son firmes declaraciones de desacuerdo, sin ningún esfuerzo por llegar a acuerdos, con quejas al jefe indicando que no hay voluntad o son incapaces de resolver las diferencias; los miembros se evitan unos a otros excepto cuando es absolutamente indispensable interactuar; no asisten a las reuniones ni cumplen con las fechas límite y el trabajo es de mala calidad, se forman camarillas o subgrupos para protegerse contra la otra parte, las comunicaciones son mínimas o muy cautelosas.

Las diferencias en esta área fueron las que originalmente condujeron al uso de métodos de grupo para sacar a la luz los problemas entre los miembros y para aprender a resolver las diferencias.

Por lo común, el gerente es quien identifica uno o más de los factores causales antes descritos, aunque cualquier miembro de la unidad puede compartir sus observaciones personales y su diagnóstico. La figura 4.1 es una lista de comprobación para identificar si se necesita un programa de desarrollo de equipos y si la organización está lista para iniciar un programa de este tipo. En el Caso B, podemos ver que el señor Haymond está consciente de varias de estas condiciones en su propio departamento. Este conocimiento desencadena la acción para el cambio. Otro método para hacer un diagnóstico consiste en que todos los miembros de la unidad de trabajo llenen la primera lista de comprobación para la formación de equipos con el fin de ver si consideran que existen todos los problemas que conducirían a un programa de formación de equipo.

EL DESARROLLO DE EQUIPOS COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

Cuando una unidad de seres humanos se ha establecido para alcanzar metas y encuentra que ha dejado de tener la capacidad para solucionar bien sus problemas o alcanzar sus metas en un nivel aceptable, es posible que necesite buscar la forma de reestructurarse. El desarrollo de equipos es un proceso para revitalizar un sistema social. Cuando el diagnóstico que resulta de la recopilación de información adecuada indica que la unidad de trabajo ha dejado de funcionar con productividad, puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos como estrategia para mejorar la eficacia. En el Caso B, Tom Haymond tiene suficiente información inicial para dirigirse a su grupo de trabajo y sugerir un programa para el desarrollo de equipos.

La razón fundamental para iniciar un programa de formación de equipos es un factor importante que se debe considerar. Un programa no debe comenzar a menos que exista evidencia clara de que el problema fundamental es la falta de trabajo eficaz en equipo. Si el problema consiste en un aspecto intergrupal, una dificultad técnica, o un error administrativo, la formación de equipos no sería la estrategia apropiada para un cambio.

Por lo común, el gerente es quien identifica uno o más de los factores causales antes descritos, aunque cualquier miembro de la unidad puede compartir sus observaciones personales y su diagnóstico. La figura 4.1 es una lista de comprobación para identificar si se necesita un programa de desarrollo de equipos y si la organización está lista para iniciar un programa de este tipo. En el Caso B, podemos ver que el señor Haymond está consciente de varias de estas condiciones en su propio departamento. Este conocimiento desencadena la acción para el cambio. Otro método para hacer un diagnóstico consiste en que todos los miembros de la unidad de trabajo llenen la primera lista de comprobación para la formación de equipos con el fin de ver si consideran que existen todos los problemas que conducirían a un programa de formación de equipo.

EL DESARROLLO DE EQUIPOS COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

Cuando una unidad de seres humanos se ha establecido para alcanzar metas y encuentra que ha dejado de tener la capacidad para solucionar bien sus problemas o alcanzar sus metas en un nivel aceptable, es posible que necesite buscar la forma de reestructurarse. El desarrollo de equipos es un proceso para revitalizar un sistema social. Cuando el diagnóstico que resulta de la recopilación de información adecuada indica que la unidad de trabajo ha dejado de funcionar con productividad, puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos como estrategia para mejorar la eficacia. En el Caso B, Tom Haymond tiene suficiente información inicial para dirigirse a su grupo de trabajo y sugerir un programa para el desarrollo de equipos.

La razón fundamental para iniciar un programa de formación de equipos es un factor importante que se debe considerar. Un programa no debe comenzar a menos que exista evidencia clara de que el problema fundamental es la falta de trabajo eficaz en equipo. Si el problema consiste en un aspecto intergrupal, una dificultad técnica, o un error administrativo, la formación de equipos no sería la estrategia apropiada para un cambio.

I. Identificación del problema: ¿Hasta qué grado hay evidencia de que existen los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

	Poca evidencia		Alguna evidencia	Mucha evidencia	
1. Falta de producción o resultados de la unidad de trabajo	1	2	3	4	5
2. Resentimientos o quejas dentro de la unidad	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
4. Confusión respecto a las asignaciones o relaciones poco claras entre las personas	1	2	3	4	5
5. Falta de metas claras o poco compromiso hacia las metas	1	2	3	4	5
6. Apatía o falta de interés general por parte de los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
7. Falta de innovación, no se toman riesgos, falta de imaginación o iniciativa	1	2	3	4	5
8. Reuniones ineficaces del personal	1	2	3	4	5
9. Problemas para trabajar con el jefe	1	2	3	4	5
10. Mala comunicación: la gente tiene miedo de hablar, no se escuchan unos a otros o no hablan entre ellos	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre los miembros mismos	1	2	3	4	5
12. Se toman decisiones que la gente no entiende o con las que no está de acuerdo	1	2	3	4	5
13. La gente siente que no se reconoce ni se recompensa el buen trabajo	1	2	3	4	5

Figura 4.1
Lista de comprobación para la formación de equipos

59

I. Identificación del problema: ¿Hasta qué grado hay evidencia de que existen los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

		Poca evidencia		Alguna evidencia		Mucha evidencia
1.	Falta de producción o resultados de la unidad de trabajo	1	2	3	4	5
2.	Resentimientos o quejas dentro de la unidad	1	2	3	4	5
3.	Conflictos u hostilidad entre los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
4.	Confusión respecto a las asignaciones o relaciones poco claras entre las personas	1	2	3	4	5
5.	Falta de metas claras o poco compromiso hacia las metas	1	2	3	4	5
6.	Apatía o falta de interés general por parte de los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
7.	Falta de innovación, no se toman riesgos, falta de imaginación o iniciativa	1	2	3	4	5
8.	Reuniones ineficaces del personal	1	2	3	4	5
9.	Problemas para trabajar con el jefe	1	2	3	4	5
10.	Mala comunicación: la gente tiene miedo de hablar, no se escuchan unos a otros o no hablan entre ellos	1	2	3	4	5
11.	Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre los miembros mismos	1	2	3	4	5
12.	Se toman decisiones que la gente no entiende o con las que no está de acuerdo	1	2	3	4	5
13.	La gente siente que no se reconoce ni se recompensa el buen trabajo	1	2	3	4	5

Figura 4.1
Lista de comprobación para la formación de equipos

60

	Poca evidencia		Alguna evidencia		Mucha evidencia
14. No se alienta a la gente para que trabaje unida en un mejor esfuerzo de equipo	1	2	3	4	5

Calificación: Se suma la calificación de las catorce partidas. Si su calificación se encuentra entre 14 y 28, hay poca evidencia de que su unidad requiere formación de equipos. Si su calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no presión inmediata, a menos que dos o tres partidas sean demasiado altas. Si su calificación se encuentra entre 43 y 56, se debe pensar seriamente en planear el programa de formación de equipo. Si su calificación es más de 56, entonces la formación de equipo es absolutamente prioritaria para su unidad de trabajo.

II. ¿Está usted (o su gerente) dispuesto a iniciar un programa de formación de equipo? Considere las siguientes declaraciones. ¿Hasta qué grado se aplican a usted o a su departamento?

	Poco		Regular		Mucho
1. Usted se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con los subordinados y prefiere trabajar en un ambiente de participación.	1	2	3	4	5
2. Usted considera necesario un alto grado de interdependencia de las funciones y los empleados para alcanzar sus metas.	1	2	3	4	5
3. El entorno externo es sumamente variable y(o) está cambiando con rapidez y necesita las mejores ideas de su equipo para realizar los mejores planes y contrarrestar estas condiciones.	1	2	3	4	5
4. Usted considera necesaria la aportación de su equipo para planear cambios importantes o elaborar nuevas políticas	1	2	3	4	5

Figura 4.1 *(cont.)*

		Poco		Regular		Mucho
	y procedimientos de operación.					
5.	Considera que la amplia consulta con su gente como grupo en cuanto a metas, decisiones y problemas es necesaria sobre una base continua.	1	2	3	4	5
6.	Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles unos con otros y son capaces de crear un ambiente de colaboración en vez de uno competitivo.	1	2	3	4	5
7.	Los miembros de su equipo están situados bastante cerca unos de otros para reunirse conforme sea necesario.	1	2	3	4	5
8.	Usted siente que necesita depender de la habilidad y voluntad de los subordinados para resolver graves problemas de operación directamente y para los mejores intereses de la compañía u organización.	1	2	3	4	5
9.	Los canales de comunicación formales no son suficientes para el intercambio oportuno de información, puntos de vista y decisiones entre los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5
10.	La adaptación de la organización requiere el uso de recursos como administración de proyectos, fuerzas de trabajo y(o) grupos apropiados para resolver problemas con el fin de acrecentar la estructura convencional de la organización.	1	2	3	4	5

Figura 4.1 *(cont.)*

62

		Poco		Regular		Mucho
11.	Considera importante sacar a la luz y hacer frente a problemas críticos pero sensibles que existen en su equipo.	1	2	3	4	5
12.	Está dispuesto a estudiar su propio papel y desempeño con su equipo.	1	2	3	4	5
13.	Considera que existen problemas de operación o interpersonales que han permanecido sin solución demasiado tiempo y necesita la colaboración de todos los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
14.	Necesita la oportunidad de reunirse con su gente y establecer metas y obtener el compromiso para realizar estas metas.	1	2	3	4	5

Calificación: Si su calificación total se encuentra entre 50 y 70, entonces probablemente esté listo para seguir adelante con el programa de formación de equipo. Si su calificación se encuentra entre 35 y 59, probablemente debe conversar con su equipo sobre la situación y con otras personas para ver qué se necesita hacer para prepararse para la formación de equipo. Si su calificación se encuentra entre 14 y 34, probablemente no está preparado en estos momentos para iniciar la formación de equipo.

III. ¿Debería usted valerse de un consultor externo como ayuda en la formación de equipo? (Encierre en un círculo la respuesta apropiada.)

1.	¿Se siente el gerente cómodo al intentar algo nuevo y diferente con el personal?	Sí	No	?
2.	¿El personal está acostumbrado a pasar algún tiempo en un sitio externo trabajando con diferentes problemas de importancia para la unidad de trabajo?	Sí	No	?
3.	¿Los miembros del grupo serán capaces de hablar con franqueza y proporcionar información honestamente?	Sí	No	?

Figura 4.1 *(cont.)*

4.	¿Su grupo generalmente trabaja en conjunto sin mucho conflicto o apatía?	Sí	No	?
5.	¿Está usted en alguna medida seguro de que el jefe no es una fuente importante de dificultades?	Sí	No	?
6.	¿El jefe y los miembros de la unidad se sienten comprometidos a lograr un funcionamiento más eficaz del equipo?	Sí	No	?
7.	¿El estilo personal del jefe y su filosofía gerencial son coherentes con el enfoque del equipo?	Sí	No	?
8.	¿Considera usted que conoce bastante sobre el programa de formación de equipo para iniciarlo sin ayuda externa?	Sí	No	?

Calificación: Si usted encerró en un círculo seis o más respuestas afirmativas, es probable que no necesite un consultor externo. Si tiene cuatro o más respuestas negativas, entonces es probable que sí necesite un consultor. Si tiene una combinación de respuestas negativas e interrogativas, es probable que deba invitar a un consultor para que examine la situación y después tomen una decisión en conjunto.

Figura 4.1 *(cont.)*

64

5

Planeación del programa inicial de formación de equipos

Con el fin de que un programa de desarrollo de equipos tenga éxito es vital que sea el resultado de un buen diagnóstico sobre las necesidades del equipo de trabajo; dependiendo de la necesidad, pueden ser apropiados diferentes diseños. Por ejemplo, tendría poco sentido conducir un programa de desarrollo de equipos diseñado para mejorar la confianza y la comunicación si el problema consiste en una falta de claridad de las asignaciones del trabajo o si se trata de una apatía general y falta de innovación y energía.

Puesto que el diagnóstico correcto depende de la información clara y precisa acerca de las condiciones que deben mejorarse, el primer paso consiste en recopilar información sobre las condiciones del sistema. Como se indicó en el capítulo anterior, es posible que ya existan ciertas señales de que algo no marcha bien en el grupo de trabajo. Los registros pueden reflejar que la productividad del trabajo está decayendo, los resentimientos han aumentado, el tiempo perdido está incrementándose, la calidad del trabajo se ha mermado o el número de personas que piden transferencia de departamento o que renuncian va en aumento; o bien, simplemente, el gerente se está percatando de que cada vez dedica más y más tiempo a tratar problemas del personal.

Estas evidencias iniciales incitan al gerente, al ejecutivo o al administrador a preguntar: ¿Por qué están ocurriendo estas tendencias negativas? ¿Qué debo hacer para contrarrestarlas?

Una de las suposiciones fundamentales con respecto a los equipos en las organizaciones es que hay recursos disponibles en los individuos que forman parte de la unidad de trabajo. Tienen la capacidad de aplicarse y hacer frente a las dos preguntas que se plantearon y a

los problemas que existen detrás de las preguntas, si se les da el tiempo, motivación y libertad necesarios para trabajar con honestidad en la búsqueda de soluciones. El desarrollo de equipos, en el mejor sentido, consiste en crear la oportunidad para que la gente se reúna para compartir sus preocupaciones, sus ideas y sus experiencias y comenzar a trabajar en grupo para resolver sus problemas y alcanzar metas comunes.

EL DESARROLLO DE EQUIPOS COMO UN PROCESO DE RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN, ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y PLANEACIÓN DE ACCIONES

Una perspectiva importante en la planeación de un programa de formación de equipos es imaginar la actividad como el comienzo de un proceso de reunión de los miembros de la unidad de trabajo, implicándolos en un programa global para la solución de problemas y para su desarrollo. La recopilación de datos, el diagnóstico y las actividades para la planeación de la acción son los pasos iniciales en un programa de desarrollo de equipo, y la acción y la evaluación constituyen las actividades complementarias. En este contexto, las preparaciones para el programa de desarrollo de equipo son muy sencillas. El gerente comunica lo siguiente, ya sea oralmente o por escrito:

> Encuentro ciertas señales de que no estamos obteniendo los resultados personales o colectivos que nos gustaría tener. (Aquí, sería conveniente que el gerente identificara dichas señales.) Creo que debemos reunirnos y dedicar algo de tiempo a examinar nuestras propias actividades y empezar a planear cómo podemos mejorar. Me gustaría empezar con un programa de desarrollo de dos días. Lleguemos todos preparados para hacer frente a las siguientes preguntas: (1) ¿Qué es lo que nos impide ser una unidad tan eficaz como podríamos ser? (2) ¿Cuáles son los problemas que deberíamos enfrentar? (3) ¿Qué cambios se consideran necesarios para ser más eficaces?

Con esta introducción, los miembros del grupo empiezan a hacer las preparaciones psicológicas e informativas necesarias. En general, el proceso de desarrollo de equipo tendrá más eficacia si se presentan las siguientes condiciones.

Comprensión cognoscitiva. Usualmente, la gente está más dispuesta a comprometerse a dedicar más tiempo y energía a una actividad si entiende con claridad qué está haciendo y por qué lo está haciendo. Antes de empezar el programa de desarrollo de equipo, conviene pasar algún tiempo con el personal discutiendo la explicación razonada para el desarrollo del equipo, esclareciendo las actividades que implicará, poniéndose de acuerdo con respecto al tiempo que será necesario dedicarle y logrando que todos los miembros del grupo se comprometan a participar. Puesto que resulta difícil formar un equipo cuando ciertos miembros están ausentes, cada miembro integral del equipo debe involucrarse. Esto significa que deben comprometerse psicológicamente a participar y debe fijarse el horario del programa de modo que todos puedan asistir.

Asistencia de los miembros. Por lo común, un programa de desarrollo de equipo implica una unidad de trabajo completa, integrada por personas que tienen un superior común, cuyo trabajo los relaciona unos con otros y quienes deben tener al menos un grado mínimo de coordinación, planeación común, metas compartidas y decisiones compartidas para que puedan realizar el trabajo. ¿Se debe incluir a las secretarias u otros asistentes de la oficina? Esto depende del papel que desempeñe esa persona en el trabajo de la unidad. Algunas secretarias son meras funcionarias; sólo realizan el trabajo que se les asigna. Otras son una extensión de sus jefes y se ocupan de fijar horarios, tomar decisiones y llevar a cabo acciones. Si todos reconocen a esa persona como un miembro cuya ausencia afectaría los resultados del esfuerzo del equipo, entonces esa persona debe ser incluida.

Por lo general, el equipo sólo representa un nivel de la organización —un gerente y sus subordinados. No obstante, las organizaciones varían considerablemente en sus estructuras y operaciones y, en algunos sistemas, los niveles combinados representan con mayor precisión la composición del equipo de trabajo.

El número de personas también constituye un factor que debe considerarse. Podría resultar difícil manejar un grupo de 25 ó 30 personas en un diseño que requiere que cada una de las personas aclare su trabajo y sus expectativas. Sin embargo, en un diseño que gira alrededor de la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones en subgrupos, esa cantidad de personas podría manejarse sin dificultad alguna.

67

Una regla práctica para saber a quién incluir y cuántas personas pueden integrar el equipo es la siguiente: Cuando haya alguna duda, incluya a esa persona. Es mucho mejor tener a unas cuantas personas más en el programa que omitir a alguien que considera que debe pertenecer o ser incluida en los planes del departamento.

DURACIÓN Y UBICACIÓN DEL PROGRAMA

El desarrollo de equipo debe considerarse como un proceso continuo, no como un suceso aislado. Las personas que desean alejarse del trabajo durante un par de días para "formar equipo" con la idea de que después volverán a trabajar como siempre, tienen una idea equivocada sobre el propósito de la formación de equipos. El programa en su totalidad está diseñado para cambiar la forma en que las unidades integradas trabajan juntas. Este cambio *empieza* durante la reunión inicial y continúa a lo largo de los siguientes meses o años hasta que el grupo realmente aprende a funcionar como equipo.

El proceso de desarrollo de equipo con frecuencia comienza con una cierta cantidad de tiempo dedicado a ayudar al grupo a observar su nivel actual de funcionamiento como equipo y para idear maneras más efectivas de trabajar en conjunto. Esta secuencia inicial de compartir información, diagnóstico y planeación de la acción toma tiempo y no debe atiborrarse en un par de horas. En forma ideal, los miembros del grupo de trabajo podrían planear reunirse cuando menos un día completo y, de preferencia, dos días para el programa inicial. Un formato común consiste en reunirse para cenar, tener una sesión en la noche y después reunirse todo el día siguiente o durante el tiempo que se haya establecido.

La mayoría de los coordinadores para la formación de equipos preferiría contar con más tiempo (hasta tres días) para comenzar un programa de desarrollo de equipo. Tal vez esto no resulte práctico en algunas situaciones y deban hacerse modificaciones. Puesto que estamos pensando en el desarrollo de equipo como un proceso continuo, es posible empezar con lapsos más cortos programados con regularidad a lo largo de un periodo de varias semanas. Algunas unidades han realizado con éxito un programa que se inició con una reunión en la noche, seguido por una reunión de dos a cuatro horas cada semana

68

durante las siguientes semanas. El hecho de involucrarse en el proceso, la asistencia regular, el alto grado de compromiso y el buen uso del tiempo es mucho más importante que la cantidad de tiempo dedicada al esfuerzo.

Se acostumbra celebrar la reunión inicial para el programa de desarrollo de equipo lejos del lugar de trabajo. El argumento que se da es que si la gente se reúne en el lugar de trabajo, será difícil que se "desconecte" de sus preocupaciones cotidianas con el fin de concentrarse por completo en las metas del programa. Este argumento es irresistible, aun cuando existe muy poca evidencia proveniente de investigaciones con respecto a los efectos de la ubicación sobre el aprendizaje y el cambio. La mayoría de practicantes prefiere realizar el programa de desarrollo en un sitio donde puede contar con todo el tiempo y la atención de la gente.

LA AYUDA DE UN CONSULTOR

Una pregunta común que los gerentes hacen es: ¿debo conducir un esfuerzo de desarrollo de equipo yo solo o debo conseguir a una persona externa que nos ayude?" Una "persona externa" puede ser un consultor externo de la organización o un consultor interno empleado por ésta pero que está fuera de la unidad de trabajo, para que planee el programa de desarrollo de equipo. (La figura 4.1 incluye una lista de comprobación para evaluar la necesidad de un consultor.) A fin de cuentas, el gerente debe ser el responsable del desarrollo del equipo de trabajo. El trabajo del consultor consiste en iniciar el proceso.

Contar con un consultor, por lo general, es aconsejable cuando el gerente está consciente de los problemas, considera que él mismo puede ser uno de los problemas que la unidad de trabajo enfrenta y no está muy seguro de lo que debe hacer ni de cómo hacerlo, pero siente firmemente que se requiere alguna acción positiva para que el grupo se una y opere de manera más eficaz.

LOS PAPELES DEL GERENTE Y DEL CONSULTOR

Al final, el desarrollo de un equipo de trabajo que pueda detenerse con regularidad para criticarse a sí mismo y planear cómo puede me- 69

jorar radica dentro del dominio de la gerencia. Es responsabilidad del gerente mantener un dedo en el pulso de su organización y planear las acciones apropiadas si la unidad de trabajo muestra señales de tensión, ineficacia o dificultades en la operación.

Por desgracia, muchos gerentes aún no han sido capacitados para recabar información, realizar un diagnóstico, planear y determinar acciones para mantener y mejorar sus equipos. El papel del consultor consiste en trabajar con el gerente hasta que éste sea capaz de incorporar las actividades para el desarrollo del equipo como una parte regular de las responsabilidades gerenciales. El gerente y el consultor (ya sea externo o interno) deben formar su propio equipo de dos personas para trabajar en el programa inicial de formación de equipo, siempre teniendo en mente lo siguiente: (1) El gerente será responsable de todas las actividades de formación de equipos, aunque puede utilizar los recursos del consultor; y (2) el resultado final del trabajo del consultor es dejar al gerente capaz de continuar con el desarrollo del equipo sin la ayuda del consultor o con una mínima ayuda.

EL CICLO DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

Por lo común, un programa de formación de equipos seguirá un ciclo parecido al que se ilustra en la figura 5.1. El programa comienza porque alguien reconoce que hay uno o varios problemas. Antes o durante el esfuerzo de formación de equipos, se recaba información para determinar las causas del problema. Entonces se analiza la información y se hace un diagnóstico sobre lo que anda mal y está causando el problema. Después del diagnóstico, la unidad de trabajo se dedica a la planeación apropiada y a la solución de los problemas. Se planean acciones y se hacen asignaciones. Luego, los planes se ponen en acción y se evalúan los resultados con honestidad. En algunas ocasiones, no hay un problema claro que indique la acción. En ese caso, se deben *identificar* o encontrar los problemas que existen pero pueden estar ocultos. De todas maneras, se recaba la información y se analiza, se identifican los problemas y las causas y se planea la acción. El gerente y el consultor trabajarán juntos para llevar a cabo el programa desde el momento en que se identifica el problema hasta llegar a alguna forma de evaluación.

70

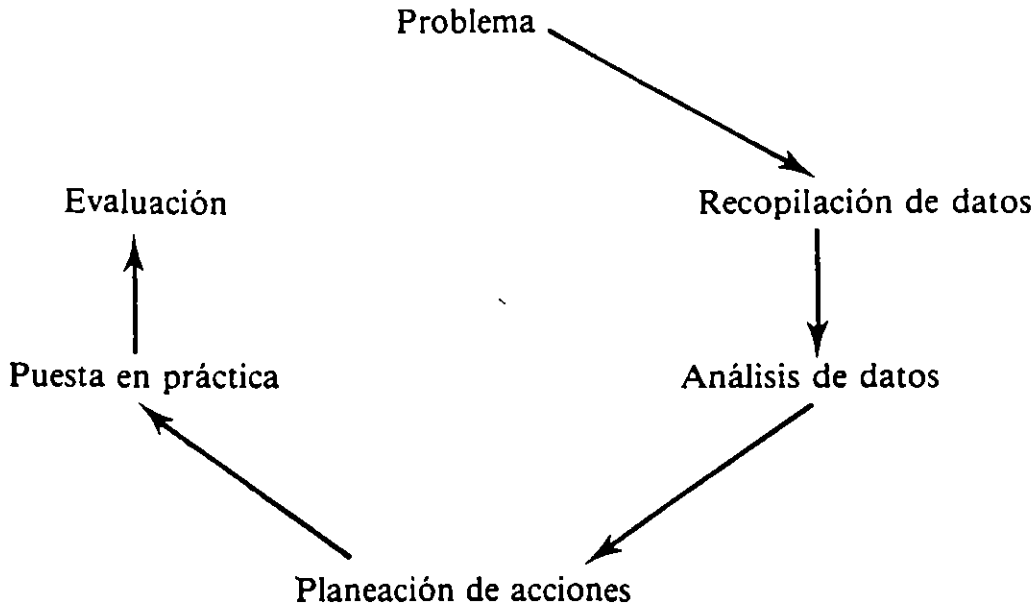


Figura 5.1
El ciclo de la formación de equipos

Recopilación de información

Puesto que el desarrollo de equipos es esencialmente un programa para capacitar a un grupo de trabajo en la solución de sus propios problemas, y puesto que una condición crítica para la solución eficaz de problemas es contar con información precisa, una preocupación importante del equipo gerente-consultor consiste en recabar datos claros en cuanto a las "causas" detrás de los síntomas o problemas identificados originalmente. Al inicio, el consultor puede ayudar en la recopilación de datos, pero con el tiempo el equipo debe desarrollar la habilidad para que pueda recabar su propia información como base para trabajar en sus propios problemas. Algunos dispositivos comunes para recabar información son los siguientes.

Entrevistas. En ocasiones, el consultor puede realizar un servicio útil entrevistando a los miembros del personal o de la unidad. El consultor está intentando determinar los factores que existen detrás del (los) problema(s) con el fin de identificar con precisión las condiciones que deben cambiarse o mejorarse. En estas entrevistas, el consultor con frecuencia explorará las siguientes áreas: (1) ¿Por qué esta unidad

tiene este tipo de problemas? (2) ¿Qué es lo que impide que usted personalmente sea tan eficaz como le gustaría ser? (3) ¿Qué es lo que más le gusta de este departamento o unidad —cosas que le gustaría continuar haciendo? (4) ¿Qué cambios lograrían que usted y esta unidad fueran más eficaces? (5) ¿Cómo podría esta unidad empezar a trabajar con mayor eficacia en conjunto como un equipo productivo?

Después de las entrevistas, es práctica común que el consultor haga un análisis del contenido de las entrevistas, identifique los principales temas o sugerencias que surgen y prepare un resumen para la presentación. En la reunión de formación de equipo, el consultor presentaría el resumen y, la unidad, bajo la dirección del gerente, se dedicaría a analizar la información y planear las acciones para hacer frente a las principales preocupaciones.

Algunos consultores prefieren *no* llevar a cabo entrevistas antes de la reunión de formación de equipo y no desean presentar un resumen de información. Han encontrado que la información compartida en una entrevista privada con un consultor no se puede tratar abiertamente con los demás miembros del equipo que estén presentes, especialmente si algunos de esos miembros han sido el objeto de alguna información de la entrevista. Los consultores han descubierto con pena que la gente con frecuencia niega sus propias entrevistas, lucha contra la información y se niega a usarla como base de discusión y planeación. Algunas veces puede ser apropiado que el consultor entreviste a las personas en privado para entender algunos de los problemas muy arraigados, y sin embargo permitir que las personas presenten sus propias definiciones de los problemas en una sesión abierta. Una alternativa para las entrevistas es compartir la información abiertamente.

Compartir la información abiertamente. Este método pide que cada uno de los miembros de la unidad comparta información públicamente con los demás miembros del grupo. La información compartida puede no ser tan inclusiva como aquella que se reveló en una entrevista, pero cada una de las personas se siente responsable de "confesar" la información que presenta al grupo y de hacer frente al problema presentado. Para evitar la revelación forzada, una buena regla fundamental consiste en decir a la gente que sólo debe plantear aquellos problemas que considera que puede discutir con los demás con honestidad. En general, la gente sólo presenta aquella información

con la cual se siente cómoda para discutirla; así, compartir la información abiertamente puede dar como resultado menos información, pero mayor buena voluntad para trabajar con ella.

Los tipos de preguntas sugeridos para el formato de la entrevista son los mismos que las personas comparten abiertamente al principio de la sesión de formación de equipo. Cada uno presenta sus puntos de vista sobre lo que impide que la unidad sea tan eficaz como podría ser o sugiere razones de algún problema determinado. Cada una de las personas también describe las cosas que le gustan de la unidad, las cosas que entorpecen la eficacia personal y los cambios que considera serían útiles. Toda la información se recopila en un rotafolio o en el pizarrón. (También, cuando el equipo es grande, la información podría recopilarse y compartirse en subgrupos.) Después de esto, el grupo continúa con la siguiente etapa del ciclo de formación de equipos.

Diagnóstico y evaluación de la información

Con toda esta información disponible, el gerente y el consultor deben trabajar con el grupo para resumir los datos y poner la información en una lista de prioridades. Las categorías del resumen deben anotarse como:

A - los problemas con los cuales podemos trabajar en esta reunión

B- los problemas con los cuales otras personas deben trabajar (y se identifica quiénes serían los otros)
o

C - los problemas que aparentemente no están abiertos al cambio —cosas que debemos aceptar o con las cuales debemos aprender a vivir

Los puntos que se encuentran en la categoría A son los prioritarios en la agenda durante el resto de la sesión de formación de equipo. Los puntos de la categoría B son aquellos para los cuales se deben elaborar estrategias para implicar a otras personas. Y para los puntos bajo la categoría C, el grupo debe planear mecanismos para hacer

frente a los problemas. Si el gerente está preparado, puede manejar el resumen y el proceso para el desarrollo de categorías. Si el gerente no se siente muy tranquilo a este respecto, el consultor puede funcionar como un modelo para demostrar cómo se hace.

El siguiente paso importante es estudiar toda la información y tratar de identificar los factores fundamentales que pueden relacionarse con varios problemas. Un análisis cuidadoso de la información puede revelar que ciertos procedimientos, reglas o asignaciones para el trabajo están causando condiciones perturbadoras.

Solución de problemas y planeación

Después de elaborar la agenda con la información, los papeles del gerente y del consultor difieren. El gerente debe dirigirse directamente al acostumbrado papel gerencial del líder del grupo. Los problemas identificados deben convertirse en problemas por resolverse y se deben elaborar planes de acción.

Mientras el gerente conduce la reunión, el consultor funciona como observador y coordinador del grupo. Schein se refiere a esta actividad como "consultoría de procesos"[1], función que otras personas en el grupo también pueden aprender a manejar. En este papel, el consultor ayuda al grupo a ver la solución de sus problemas y sus procesos de trabajo. Puede detener al grupo en el caso de que falten ciertas funciones de la tarea o del mantenimiento del grupo, o si éstas se están realizando mal. Si el grupo se "atora" o si se le presiona para que acepte decisiones con las cuales no se ha comprometido, el consultor ayuda a ver estos procesos, por qué ocurren y cómo pueden evitarse en el futuro. En este papel, el consultor está capacitando al grupo para desarrollar más habilidades de colaboración para solucionar problemas y decidir acciones.

Puesta en práctica y evaluación

Si se pretende que las acciones planeadas durante la sesión de formación de equipo logren que las cosas sean diferentes, es necesario ponerlas

[1]Edgar H. Schein, *Consultoría de procesos* (México, Fondo Educativo Interamericano, 1973).

74

en práctica. Ésta siempre ha sido una importante función de la gerencia: ver que los planes se pongan en práctica. El gerente necesita estar comprometido con los planes del equipo; sin este compromiso no es probable que el gerente pueda ser eficaz para lograr que la gente se haga responsable de las asignaciones acordadas durante la reunión para la formación de equipo.

El papel del consultor es observar el grado de acción durante la fase de instrumentación y debe ser particularmente activo durante el periodo de evaluación. Aquí comienza otro proceso para recopilar información, ya que ésta es la base de la evaluación. Es importante ver si las acciones planeadas o las metas elaboradas durante el periodo de formación de equipo se han logrado. Otra vez, ésta debe ser responsabilidad del gerente a fin de cuentas, pero el consultor puede ayudar a capacitar al gerente para que lleve a cabo una buena evaluación del programa.

El gerente y el consultor deben trabajar estrechamente en el esfuerzo de desarrollo del equipo. Será un programa ineficaz si el gerente entrega todo el esfuerzo al consultor con la súplica: "Usted es el experto. ¿Por qué no lo hace por mí?" Esta acción conduce a mucha dependencia en el consultor y, si éste es muy eficaz, puede ocasionar que el gerente se sienta incapaz o aun más dependiente. Si el consultor es ineficaz, entonces el gerente puede rechazar los planes que se elaboraron, considerando que no funcionan o que son inútiles y el consultor es culpado del fracaso del programa de formación de equipo.

Los gerentes deben manejar la empresa. Los consultores trabajan con los gerentes para ayudarlos a planear y realizar acciones en áreas que a éstos no les son familiares. Aquí el gerente puede verse en la necesidad de desarrollar la habilidad y la actitud para aceptar los riesgos que se requieren para realizar una nueva actividad más redituable.

El consultor debe ser honesto, agresivamente franco y sensible. Debe ser capaz de ayudar al gerente a ver su propio estilo y el impacto que puede tener para facilitar o entorpecer la eficacia del equipo. El consultor necesita ayudar a los miembros del grupo a sacar a la luz la información importante e impedir que se sientan amenazados por compartirla con otras personas. El papel del consultor implica ayudar al grupo a desarrollar habilidades en la solución de los problemas del grupo y en la planeación. Para hacerlo, el consultor debe tener

75

intuición hacia los procesos del grupo y necesita estar dispuesto a lograr que el grupo observe su propia dinámica. Por último, el consultor necesita tener un sentimiento de orgullo y satisfacción cuando el gerente y el equipo demuestran la habilidad de solucionar problemas independientemente y así dejan de requerir los servicios del consultor.

LA PRIMERA SESIÓN DE FORMACIÓN DE EQUIPO

Quizá el obstáculo más difícil que debe superarse al dedicarse a un programa de desarrollo de equipo es comenzar y manejar la primera sesión. Una vez lanzado el proceso con éxito, continuar no resulta demasiado difícil. Lo que genera más angustia para los gerentes que piensan que la formación de equipos ayudaría, pero nunca han experimentado el procedimiento, es lo desconocido. Esta sección describe en detalle las actividades "para comenzar" —la dinámica clásica y la manera de manejarla.

Paso 1. Obtener el compromiso de la gente para participar en el programa de formación de equipo.

La mayoría de los gerentes que inicia la acción en esta área lo hace porque recibe señales de que el trabajo o el estado de ánimo en el departamento o en la unidad no es tan bueno como se desea. Algunas veces, el jefe de la unidad (el supervisor o el gerente) tiene algunos datos sólidos, tales como un informe o una encuesta que indica algunos de los problemas en el equipo de trabajo, y esta información es el estímulo para el desarrollo de equipos. Sin embargo, una encuesta realizada entre los gerentes que iniciaron un proceso de formación de equipos indicó que las tres cuartas partes de ellos iniciaron el programa debido a señales informales en el sentido de que se necesitaba hacer algo para incrementar la eficacia de la gente que trabajaba en conjunto. Estas señales con frecuencia son conflictos entre personas, quejas que llegan al jefe o poca asistencia a las reuniones.

Cuando los gerentes están dispuestos a expresar su preocupación acerca del esfuerzo del equipo en la unidad de trabajo y a manifestar con claridad que les gustaría dedicar algún tiempo para mejorar el

trabajo del equipo, hay evidencia de que otros miembros del equipo por lo general están dispuestos a enfrentar este problema. Las preguntas que se plantean usualmente *no* son, "¿Necesitamos formar equipo?", sino "¿Qué haremos?, ¿cuánto tiempo se necesitará?", "¿Podemos estar seguros de que las cosas serán mejor y no peor si nos dedicamos a formar equipo?, ¿dónde y cuándo iniciaríamos el proceso?" y "¿Necesitaremos a un consultor o facilitador externo?"

Al explorar la necesidad de formar equipos y desarrollar el compromiso, el gerente puede hacer una de varias cosas: (1) enviar un memorando a todos los miembros de la unidad explicando su preocupación y su creencia de que se necesita un programa para formar equipos, y pidiendo sus opiniones; (2) tener entrevistas personales con cada uno de los subordinados; (3) plantear el problema en una reunión de la unidad para tener una discusión abierta; (4) realizar (1) o (2) y después (3).

Cómo hacer frente a la resistencia. Para obtener el compromiso de dedicarse a un proceso de formación de equipo, es frecuente encontrar resistencia por parte de uno o dos individuos o de un subgrupo. Si la resistencia es extensa —el gerente considera que se necesita la acción de formar equipos, pero otros no ven la necesidad o no desean dedicarle el tiempo— parecería que el gerente y los miembros de la unidad se encuentran en diferentes "niveles de percepción" y entonces el gerente puede considerar útil que una persona externa entreviste a todos los miembros para descubrir cuál es la base de la resistencia, cuáles son los verdaderos problemas y qué acciones se recomendarían.

La resistencia por parte de las personas, ya sea una o varias, generalmente se origina de las siguientes condiciones:

- La gente piensa que si forman equipo, habrá un "baño de sangre". Se presionará a la gente para enfrentarse con otras personas o problemas muy sensibles, y se dirán o harán cosas que no sólo perjudicarán a los individuos, sino que perjudicarán al trabajo.

- Las personas pueden sentir que serán confrontadas con su propio desempeño inadecuado y preferirán no enfrentar este problema delante de todo el grupo.

- La gente sabe cuáles son los problemas importantes en el equipo (un jefe dominante, una rencilla personal entre dos miembros, políticas limitantes que vienen de arriba, demasiado trabajo y muy poco personal) y no puede entender cómo puede ayudar la formación de equipo.

- Hay mucho trabajo y la formación de equipo les quitará tiempo valioso. No pueden entender que los beneficios justificarán el tiempo dedicado al proceso.

- Han experimentado un mal esfuerzo de formación de equipos en el pasado o han escuchado historias de terror acerca de las malas experiencias y sus temores o fantasías invocan toda clase de consecuencias negativas.

Cualesquiera que sean los factores de resistencia, deben ser confrontados con honestidad o, de lo contrario, la oposición se ocultará y saldrá a la superficie durante las reuniones de formación de equipo o mediante el "tortuguismo" cuando llegue el momento de poner en práctica las acciones que surgieron del programa.

La mejor manera de manejar la resistencia consiste en que el gerente o el coordinador, durante una reunión preliminar, prepare una lista de los factores de resistencia comunes, describa las metas y procesos de las sesiones de formación de equipo y defina los límites o reglas básicas que prácticamente prohibirían acciones destructivas.

Sin embargo, se debe reconocer que uno de los ingredientes clave es el nivel de confianza, por parte de los miembros de la unidad, en que tanto el gerente como el coordinador tienen el valor y la habilidad para entrar en áreas que necesitan ser exploradas, pero evitarán la crítica nociva o la confrontación. La regla básica es que la función del equipo consiste en dedicarse a solucionar problemas —hacer frente a los problemas del equipo y mejorar el funcionamiento, no crear más problemas. En esta sesión preliminar se establece que durante las sesiones de formación de equipo, si alguna persona tiene una preocupación en el sentido de que el proceso se está volviendo no funcional o destructivo para alguien, esa persona tiene el derecho y la responsabilidad de decir, "Me siento inquieto con lo que está sucediendo y quiero preguntar si esto realmente está resolviendo nuestros problemas".

Paso 2. Establecimiento de la agenda

Generalmente, la gente quiere saber de qué van a hablar en las sesiones de formación de equipo. Decir al grupo solamente, "Vamos a dedicar tres días a la formación de equipo", sin indicar qué se va a discutir, aumentará su nivel de ansiedad y preocupación en vez de disminuirlo y reducirá el compromiso.

Hay varias maneras en que la agenda para la formación de equipos se puede elaborar para que la gente sepa con anterioridad qué debe esperar. (1) El gerente puede elaborar una agenda y circularla para que se añadan o modifiquen puntos. (2) El equipo puede producir su propia agenda durante una reunión de la unidad. (3) Una persona externa puede entrevistar a la gente y preparar una lista de los problemas o conceptos comunes que se discutirán. A continuación se presenta una agenda real para un programa de formación de equipo. El primer borrador de la agenda fue creado por el gerente, después se circuló a los miembros del equipo para que lo estudiaran y añadieran puntos, y entonces se hizo la agenda final.

Agenda para la formación de equipo:

1. Metas
   a. ¿Cuáles deben ser las metas para la sesión de formación de equipo?
   b. ¿Cuáles deben ser las metas totales de nuestra unidad?
   c. ¿Cuáles son las metas personales de usted?

2. Planeación estratégica. ¿Dónde deseamos estar dentro de 1, 3, 5 años?

3. Expectativas. ¿Qué esperamos de las otras personas en el equipo y de la gerencia? ¿Cuáles son las expectativas del gerente respecto a los miembros del equipo?

4. Toma de decisiones. ¿Quién toma las decisiones? ¿Cómo deben tomarse las decisiones?

5. Organización. ¿Estamos organizados adecuadamente?

6. Moral. ¿Cuál es la moral actual en nuestra unidad? ¿Cómo podría mejorarse?

7. Relaciones con otras unidades. ¿Estamos trabajando bien con otros departamentos? ¿Hasta qué grado? ¿Con la oficina matriz?

8. Fuerzas y debilidades. ¿Cuáles consideramos que son nuestras fuerzas como unidad? ¿Nuestras debilidades? ¿Cómo podemos corregir nuestras debilidades?

9. Problemas actuales. ¿Hay algún problema actual o preocupación no anotado en la lista al cual necesitamos dedicarnos?

Éste es sólo un ejemplo del tipo de agenda que puede elaborarse para un programa de formación de equipo. Recuerde que el punto más importante en la formación de equipos consiste en desarrollar la habilidad del equipo para identificar sus propios problemas y resolverlos.

Un equipo con mucha experiencia tenía un método singular para elaborar su agenda para la formación de equipo. El equipo se reunía y el coordinador les decía, "Al contar tres, señale a la persona o a las personas con quienes usted tiene más problemas en la actualidad. Listos: uno, dos, tres." En ese momento, todos señalaban, veían quién señalaba a quién y se establecía la agenda.

Otro equipo usó una agenda bastante corta:

1. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene nuestro equipo actualmente?

2. ¿Qué impide que nuestro equipo sea tan eficaz como podría ser?

3. ¿Qué acciones necesitamos para solucionar nuestros problemas y mejorar las expectativas de nuestro equipo?

Paso 3. Fijar la sesión de formación de equipo: hora y lugar

Se ha realizado muy poca investigación sistemática para ver de un modo empírico la duración de las sesiones, la ubicación y los procedimientos que dan los mejores resultados para la formación de equi-

pos. Hay una razón de ser para establecer los programas de formación de equipos y se explica de la siguiente manera:

1. La primera sesión debe ser durante un lapso prolongado (dos o tres días).
   Razón de ser: Se necesita tiempo para crear el clima adecuado para tratar algunos problemas sensibles. A menos que se cuente con un periodo completo, siempre se vuelve a empezar de nuevo si sólo se tiene una serie de sesiones cortas. Además, algunos problemas son muy complejos y se necesita tiempo para estudiar sus diversos aspectos.

2. La primera sesión debe ser lejos de la oficina, del lugar de trabajo.
   Razón de ser: Si la gente se reúne en un salón de conferencias en el trabajo, hay demasiadas distracciones posibles —llamadas telefónicas, correr a la oficina, manejar los asuntos cotidianos durante la hora del almuerzo o durante un receso para tomar café.

Casi se podría decir que la sesión de formación de equipo no debe celebrarse durante un periodo de "crisis" o cuando la presión es muy elevada o en épocas cuando todos están muy ocupados. Si se celebra durante este periodo de mucha intensidad, la gente resentirá encontrarse en la sesión cuando considera que debe estar trabajando.

Paso 4. La primera sesión

Algunas personas han preferido empezar la primera sesión de un modo social. Se organiza una cena con el grupo y entonces la primera sesión dura aproximadamente dos horas después de la cena. La sesión se dedica a estudiar la agenda, las metas de la reunión de formación de equipo, establecer reglas básicas y asignar prioridades a los puntos de la agenda para saber con cuál problema comenzarán la mañana siguiente.

Otra posible secuencia sería comenzar temprano en la mañana y delinear el trabajo para el día completo sin los aspectos sociales de una cena anterior. Pero, cualquiera que sea la hora para empezar, deben manejarse los siguientes asuntos durante la primera sesión.

- Detalles generales. Horarios de las sesiones y comidas. Horario de los recesos. Cómo manejar las llamadas telefónicas.

- Discusión de las metas de la sesión de formación de equipo. Una expresión de compromiso por parte del líder del grupo.

- Presentación del coordinador y aclaración de su papel.

- Repaso de la agenda. Como la gente debió haber visto la agenda con anterioridad, no debe ser una sorpresa. Sin embargo, los miembros deben tener la oportunidad de añadir puntos o hacer modificaciones y, lo más importante, anotar los problemas que contiene la agenda en orden de prioridad. Esto identificará los asuntos con los cuales el equipo desea trabajar primero.

Es importante que el líder del equipo (el gerente) se haga cargo de la sesión. No es reunión del coordinador. Se trata de una reunión para solucionar problemas y se espera que se propongan acciones y decisiones que requieren de la dirección del gerente para asegurarse de que estas medidas se aplicarán.

Paso 5. Trabajo de equipo en dos niveles

Después de que la agenda se ha fijado en una lista de prioridades, el equipo empieza a dedicarse a los puntos de la misma. Los miembros usarán los procesos o procedimientos acostumbrados para ellos. Sin embargo, desde el principio debe aclararse que siempre habrá dos niveles de trabajo —o dos agendas. Mientras el equipo se dedica a un punto de la agenda, el coordinador (que se espera sea también miembro del equipo) puede, de vez en cuando, pedir al equipo que se detenga en el trabajo y vea *cómo* lo está realizando. Éste es papel del coordinador como consultor de procesos. La agenda cambia ahora para ver el proceso del equipo o su forma de trabajar.

Es muy posible que, como el equipo tiene procesos inadecuados, sus problemas o tareas no lleguen a solucionarse. Los equipos deben comprometerse a trabajar en ambos niveles y no sentirse frustrados cuando cambian de la tarea al proceso y después a la inversa.

82

6

Opciones para el diseño: un panorama general

La meta general de cualquier programa de desarrollo de equipos consiste en mejorar la eficacia de un grupo que debe trabajar en conjunto para lograr resultados. Argyris[1] identificó tres condiciones que considera características de una organización o de una unidad organizacional sana o eficaz: (1) la habilidad para recopilar información pertinente; (2) la habilidad para tomar opciones o decisiones razonables, libres y bien informadas; y (3) la habilidad para poner en práctica esas decisiones, comprometiéndose a ello.

Además de estas tres condiciones, la mayor parte de los profesionales que trabajan con equipos identificarían los siguientes factores como otras características de un equipo eficaz:

1. Las metas son claras y todos los miembros del equipo las entienden y las aceptan. Nash[2], en su estudio de las acciones productivas en las organizaciones, también dice que las metas deben ser específicas y *difíciles*. Si son demasiado fáciles, carecen de la capacidad para retar y motivar a la gente, y si son demasiado difíciles, la gente se siente abrumada antes de comenzar.

[1]C. Argyris, *Intervention Theory and Method* (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1970).

[2]M. Nash, *Making People Productive* (San Francisco, Dorsey-Bass Publishers, 1985), págs. 22-27.

2. Hay un clima de confianza y apoyo. En todo su trabajo como jefe del centro de investigación y encuestas de la universidad de Michigan, el difunto Rensis Likert desarrolló sólo un principio que consideró esencial en cualquier organización o equipo de trabajo. Lo llamó "el principio de relaciones de apoyo". El liderazgo y otros procesos de la organización deben garantizar la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y en todas las relaciones dentro de la organización, cada uno de los miembros, a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas verá la experiencia como apoyo y como una base para edificar y mantener su sentido de valor personal e importancia.[1]

3. Se identifican las diferencias entre las personas y se trabaja con ellas en vez de ignorarlas, reprimirlas o permitir que lleguen a ser un conflicto abierto.

4. La gente entiende y acepta su papel en la unidad de trabajo y cómo cabe en el marco general del equipo y de la organización.

Dadas estas características, el equipo establecería como una de sus metas maximizar el desarrollo de estas cualidades en el equipo.

Otra manera de describir un programa de formación de equipos sería que su propósito consiste en ayudar a la unidad de trabajo a dedicarse a un proceso constante de autoexaminación para estar consciente de las condiciones que impiden que la unidad funcione con eficacia. Una vez recabada la información, el grupo de trabajo aprende a usarla para tomar decisiones y después realiza las acciones que conducirán a un creciente estado de salud. El desarrollo de equipos, en este sentido, es un proceso continuo y constante —no es una actividad de una sola ocasión.

El desarrollo de equipos con frecuencia comienza con un bloque de tiempo, generalmente de dos o tres días, durante los cuales el equipo comienza a aprender a dedicarse a su propio estudio, análisis, a la acción de planear, tomar decisiones y aun a realizar la acción.

[1] R. Likert, *The Human Organization* (Nueva York, McGraw Hill, 1967), pág. 47.

84

Después de las primeras reuniones, el equipo puede dedicar otros lapsos periódicamente para continuar con el proceso, para ver el progreso que se ha logrado desde la última reunión del equipo y qué debe hacerse para seguir mejorando la eficacia general. También es posible que, con el tiempo, el equipo aumente su habilidad para el desarrollo hasta un punto en que los miembros del equipo continuamente estén conscientes de las áreas que necesitan mejorarse y planteen estos problemas en los momentos adecuados con las personas apropiadas, y así resulte innecesario fijar una reunión especial para esta acción.

No hay una manera única para elaborar un programa de formación de equipos. El formato dependerá de la experiencia, intereses y necesidades de los miembros del equipo, la experiencia y necesidades del gerente, las habilidades del consultor (si es que se necesita), y la naturaleza de la situación que incitó la reunión.

A continuación se presentan diversas alternativas de diseño para cada una de las fases de un programa de formación de equipos. Las personas que planeen esta actividad tal vez deseen seleccionar varios elementos del diseño entre las alternativas que parezcan aplicables a su propia situación.

PREPARACIÓN

Esta fase se describió en el capítulo anterior acerca de la planeación del programa y no es necesario repasarla con detalle aquí. En general, el programa debe estar bien concebido y es necesario que las personas implicadas hayan indicado cuando menos un grado mínimo de compromiso para participar. El compromiso aumentará si las personas entienden con claridad *por qué* se está proponiendo el programa de formación de equipo y si tienen la oportunidad de influir sobre la decisión de seguir adelante con él.

Si es la primera vez que el grupo ha dedicado algún tiempo a la asignación específica de estudiar su eficacia y planear un cambio, es probable que haya mucha ansiedad y aprensión. (Ya se habló con anterioridad de las principales fuerzas de resistencia.)

Es probable que no se eliminen las cuestiones que más preocupación causen, pero éstas pueden disminuir en la medida en que se establezca el clima y la gente "pruebe el agua" y descubra que, después de todo, sumergirse en ella no resulta tan terrible. La experien-

cia será el mejor maestro y las personas reducirán o confirmarán sus temores conforme tengan lugar las sesiones. Los individuos que dirigen la sesión pueden esperar estas preocupaciones y pueden plantearlas antes de la primera reunión para disminuir cualquier angustia extrema al describir abiertamente lo que sucederá y cuál es el resultado esperado.

Acciones alternativas

I. Contar con una persona externa que entreviste a cada uno de los miembros de la unidad para identificar problemas, preocupaciones y necesidades de cambio.

II. Invitar a un conferencista externo para que hable del papel de los equipos en una organización y los propósitos del desarrollo de equipos.

III. Recabar información sobre el nivel de eficacia de los equipos. (Véanse los instrumentos presentados en este libro; véase también la figura 6.1).

IV. Tener una discusión general durante una reunión del personal acerca de la necesidad de un programa de formación de equipos.

V. Invitar a un gerente que haya tenido una experiencia exitosa en la formación de equipos para que describa las actividades y resultados en su unidad.

Metas. Las metas de esta fase consisten en explicar el propósito de la formación de equipos, obtener el compromiso de participar y realizar el trabajo preliminar para el seminario.

FASE INICIAL

Durante esta parte de un seminario de desarrollo de equipo, la gente se reúne e inicia el proceso de establecer un clima para trabajar. El clima que se establezca, por supuesto, afectará al resto del programa.

1. ¿Hasta qué grado siento que verdaderamente formo parte del equipo?

1	2	3	4	5
Completamente, casi todo el tiempo.	Más o menos, casi todo el tiempo.	En el borde, algunas veces dentro, otras fuera.	Generalmente fuera, excepto durante uno o dos periodos breves.	Fuera; realmente no soy parte del equipo.

2. ¿Con cuánta seguridad puedo sentirme cómodo, relajado, yo mismo en este equipo?

1	2	3	4	5
Me siento muy seguro siendo yo mismo; no me guardarán rencor por mis errores.	Creo que la mayoría de la gente me aceptaría si fuera yo mismo por completo, pero no estoy muy seguro de algunos.	En general, uno tiene que tener cuidado con lo que dice o hace en este equipo.	Tengo mucho miedo de ser yo mismo en este equipo.	Sería muy tonto ser uno mismo en este equipo.

3. ¿Hasta qué punto siento que debo "guardar mis secretos", es decir, tener pensamientos privados, reservas o sentimientos y opiniones no expresados que no he considerado seguro sacar a la luz?

1	2	3	4	5
Casi completamente guardo mis secretos.	Muchas veces guardo mis secretos.	Ligeramente más libre y expresivo que en secreto.	Bastante libre y expresivo gran parte del tiempo.	Casi completamente libre y expresivo.

Figura 6.1
Escala para el desarrollo de equipos, por William G. Dyer

82

4. ¿Qué nivel de eficacia hay en nuestro equipo para sacar a la luz y usar las ideas, opiniones e información de todos los miembros del equipo al tomar decisiones?

1	2	3	4	5
En realidad no alentamos a todos a compartir sus ideas, opiniones e información con el equipo para tomar decisiones.	Sólo las ideas, opiniones e información de unos cuantos miembros se conocen en realidad y se usan para tomar decisiones.	En ocasiones tememos los puntos de vista de la mayoría de los miembros antes de tomar decisiones y algunas veces no prestamos atención a la mayoría de los miembros.	Algunos vacilan en compartir sus opiniones, pero en general tenemos buena participación para tomar decisiones.	Todos piensan que sus ideas, opiniones e información se escuchan antes de tomar decisiones.

5. ¿Hasta qué grado son entendidas las metas que trata de alcanzar el equipo y hasta qué grado tienen algún significado para usted?

1	2	3	4	5
Me siento muy bien respecto a las metas de nuestro equipo.	Me siento bastante bien, pero algunas cosas no son muy claras ni significativas.	Algunas de las cosas que estamos haciendo son claras y significativas.	Muchas actividades no son claras ni significativas para mí.	En realidad no entiendo ni me siento involucrado en las metas del equipo.

Figura 6.1 *(cont.)*

6. ¿Cómo se desempeña el equipo en sus tareas?

1	2	3	4	5
Es perezoso, no progresa.	Poco progreso, la mayoría de los miembros son perezosos.	El progreso es lento, chispazos de trabajo efectivo.	Arriba del promedio en el progreso y ritmo de trabajo.	Trabaja bien, logra progresos definitivos.

7. Nuestra planeación y la forma en que operamos como equipo son influidos principalmente por:

1	2	3	4	5
Uno o dos miembros del equipo.	Una camarilla.	Cambia de una persona o camarilla a otra.	Compartida por la mayoría de los miembros, algunos quedan fuera.	Compartida por todos los miembros del equipo.

8. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad hacia el trabajo en nuestro equipo?

1	2	3	4	5
Cada una de las personas asume su responsabilidad personal de realizar el trabajo.	La mayoría de los miembros asume la responsabilidad de realizar el trabajo.	Más o menos la mitad asume la responsabilidad, la otra mitad no lo hace.	Sólo unos cuantos asumen la responsabilidad de realizar el trabajo.	Nadie (excepto quizá uno) realmente asume la responsabilidad de realizar el trabajo.

Figura 6.1 *(cont.)*

9. ¿Cómo se manejan las diferencias o conflictos en nuestro equipo?

1	2	3	4	5
Las diferencias o conflictos se niegan, se reprimen o se evitan a toda costa.	Las diferencias o conflictos son reconocidos, pero en general quedan sin solución.	Las diferencias o conflictos son reconocidos y algunos miembros se esfuerzan para resolverlos, con frecuencia fuera de las reuniones del equipo.	Las diferencias y conflictos son reconocidos y el equipo se esfuerza para resolverlos.	Las diferencias y conflictos son reconocidos y generalmente el equipo los soluciona satisfactoriamente.

10. ¿Cómo se relaciona la gente con el líder del equipo, el presidente o el "jefe"?

1	2	3	4	5
El líder domina al equipo y con frecuencia la gente se muestra temerosa o pasiva.	El líder tiende a controlar al equipo, aunque, en general, la gente está de acuerdo con la dirección del líder.	Hay cierto nivel de negociación entre el líder y los miembros del equipo.	Los miembros del equipo se relacionan fácilmente con el líder y en general son capaces de influir sobre sus decisiones.	Los miembros del equipo respetan al líder pero trabajan juntos como equipo unido y todos participan sin que haya uno que domine.

11. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el funcionamiento de nuestro equipo?

Figura 6.1 *(cont.)*

Alternativa I

A. El superior puede impartir una breve plática de apertura, repasando las metas según las ve y la necesidad de realizar el programa, poniendo énfasis en su apoyo y reafirmando la norma de que no habrá sanciones negativas por cualquier comportamiento franco y honesto.

B. Si hay un consultor, él mismo o el gerente puede explicar el papel que éste desempeñará.

C. Los participantes pueden llenar el siguiente cuestionario presentado en una hoja de papel y compartir sus sentimientos en esos momentos respecto a las reuniones. Ellos responden verbalmente (para establecer la norma de compartir la información abiertamente) y la persona que se encuentra frente al rotafolio anota:

1. ¿Cuánta confianza siente usted de que ocurrirá un cambio verdadero con estas reuniones?

1	2	3	4	5
Ninguna confianza		Cierta confianza		Mucha confianza

2. ¿Hasta qué punto considera que la gente realmente desea estar aquí y trabajar sobre los conceptos del desarrollo de equipo?

1	2	3	4	5
Realmente no quieren estar aquí		Hay cierto interés en estar aquí		Tienen mucho interés en estar aquí

3. ¿Qué disponibilidad cree usted que tenga la gente para realizar realmente los cambios que pueden sugerirse?

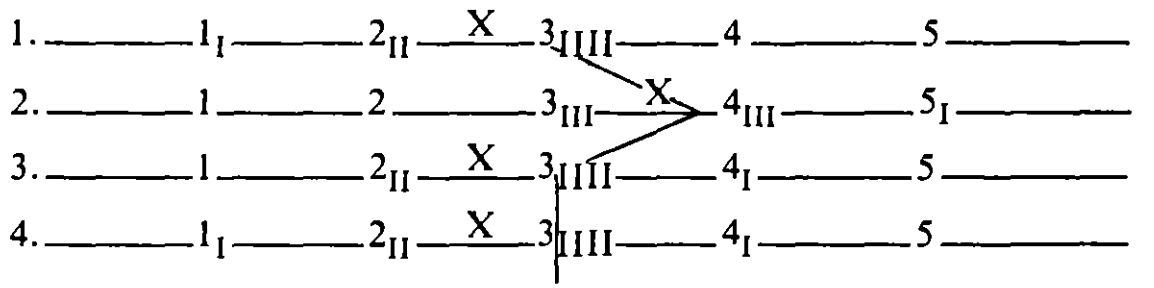
1	2	3	4	5
No está dispuesta a cambiar		Cierta disponibilidad hacia los cambios		Muy dispuesta a cambiar

91

4. ¿Qué disponibilidad considera que tienen usted y los demás para expresar sus verdaderos sentimientos y preocupaciones?

1	2	3	4	5
No muy dispuestos		Dispuestos hasta cierto grado		Muy dispuestos

Para un grupo de ocho personas, los datos tabulados, recopilados y presentados al grupo podrían aparecer así. (La línea de perfil es una conexión de los promedios rápidamente estimados.)



El grupo de ocho podría dividirse entonces en dos grupos de cuatro y se les pediría que discutieran: ¿Por qué está bajo este perfil y qué tendría que hacerse aquí para incrementar la orientación positiva de la gente hacia estas reuniones?

Entonces, los subgrupos discuten durante veinte minutos y vuelven al grupo para informarle. El propósito de este tipo de inicio es establecer la norma de que todo el programa se centra en la recopilación de datos, análisis de datos, compartir abiertamente y tratar de hacer planes con los datos. Esto también permite que los miembros del grupo "prueben el agua" en torno a la información inmediata, en lugar de probar los problemas más sensibles del grupo de trabajo para ver cómo responde y reacciona la gente antes de las preguntas.

Alternativa II

Después de los comentarios preliminares del gerente se les podría pedir a los miembros del grupo lo siguiente: Para que tengamos un panorama sobre cómo ven ustedes el funcionamiento de nuestro grupo,

92

quisiera que cada uno dedicara unos cuantos minutos a describir a nuestro grupo como un tipo de animal o combinación de animales, un tipo de máquina, un tipo de persona o cualquier imagen que se les pueda ocurrir.

Hubo casos en que algunos grupos fueron descritos como:

- Un perro de caza —un pointer. Corremos y localizamos los problemas y luego nos detenemos y señalamos y esperamos que otra persona realice alguna acción.
- Un Cadillac con pedales. Nos vemos muy bien desde afuera, pero no existe la potencia para que actuemos.
- Un dispositivo de tipo Rube Goldberg. Todo parece estar loco; no se puede imaginar uno que algo llegará a suceder, pero de alguna manera, por algún motivo, sí obtenemos resultados al final.
- Un pulpo. Cada uno de los tentáculos está agarrando lo que puede, pero no sabe qué están haciendo los otros tentáculos.

Cuando las personas comparten estas imágenes y explican qué es lo que las provoca, se pueden hacer algunas preguntas: ¿Cuáles son los elementos comunes en estas imágenes? ¿Nos agradan estas imágenes de nosotros mismos? ¿Qué necesitamos hacer para cambiar nuestra imagen? Las respuestas a estas preguntas se convierten en el punto más importante de la agenda para las reuniones subsiguientes.

Alternativa III

En esta alternativa se pide al grupo, generalmente mediante el consultor, que trabaje en un importante problema de toma de decisiones (el ejercicio de la NASA, o el de la supervivencia en el Ártico o en el desierto,[4] la construcción de un juguete Tinker, o el ejercicio de las *declaraciones a favor o en contra sobre los equipos*, que aparecen en la figura 6.2), y debe funcionar bajo la dirección del superior de

[4]Véanse los ejercicios en *Experimental Learning Methods*, 39818 Plymouth Road, Plymouth, Michigan 48170.

Instrucciones: Lea cada declaración una vez. Marque si está a favor (A) o en contra (B) de cada declaración. Tome unos cuatro minutos para hacer esto. Después, en grupos, intente llegar a un acuerdo o desacuerdo *unánimemente* con cada una de las declaraciones como grupo. Intente especialmente descubrir las razones de los desacuerdos. Primero intenten ponerse de acuerdo con la declaración según está escrita, pero si no lo logran, intente cambiar el texto de manera que todos estén de acuerdo.

Clave: "A" si está de acuerdo, "B" si está en desacuerdo.

( ) 1. Una preocupación primaria de todos los miembros del grupo debería ser la de establecer un ambiente en donde todos tengan la libertad de expresar sus opiniones.

( ) 2. En un equipo con un líder fuerte, el individuo es capaz de lograr mayor seguridad personal que en un equipo con un líder más pasivo.

( ) 3. Con frecuencia ocurre que el individuo que forma parte de un equipo de trabajo debe hacer lo que él considera correcto a pesar de lo que el grupo haya decidido hacer.

( ) 4. Se debe exigir que los miembros asistan a las reuniones para establecer las metas del equipo y discutir sobre los problemas de éste.

( ) 5. Generalmente, llega el momento en que los métodos de un grupo democrático deben abandonarse con el fin de solucionar los problemas prácticos.

( ) 6. A la larga, es más importante usar métodos de implicación y participación que obtener resultados específicos con otros medios.

( ) 7. Algunas veces es necesario cambiar a las personas hacia la dirección que usted considera correcta, aun cuando ellas se opongan.

( ) 8. Algunas veces es necesario ignorar los sentimientos de otros con el fin de llegar a una decisión del grupo.

( ) 9. Cuando los líderes hacen lo mejor que pueden, no se les debe criticar ni encontrar fallas en su conducta.

( ) 10. Las reuniones serían más productivas si el líder llegara al meollo del asunto pronto, indicando lo que desea que el grupo haga.

Figura 6.2
Declaraciones a favor o en contra sobre los equipos

( ) 11. Cuando una persona promedio ha llegado a la madurez, es casi imposible que incremente su habilidad en la participación en un grupo.

( ) 12. El interés decae cuando, antes de tomar decisiones, debe considerarse a todos los miembros del grupo.

( ) 13. El trabajo del equipo aumenta cuando el líder tiene el cuidado de escoger a amigos como miembros del equipo.

( ) 14. Un equipo no es más fuerte que su miembro más débil.

( ) 15. A la larga, resulta más productivo sustituir a un miembro ineficaz que intentar volver a capacitarlo.

( ) 16. Cuando un equipo se establece con una manera determinada de trabajar, es casi imposible cambiar.

( ) 17. Cuando un equipo tiene un nuevo líder, todo el patrón del equipo cambia.

( ) 18. Un miembro disidente del equipo puede impedir que todo el grupo mejore su desempeño.

( ) 19. La condición más importante en un programa exitoso de formación de equipo es el nivel de motivación del líder del grupo para que el programa tenga éxito.

( ) 20. Para que el equipo sea realmente eficaz, es necesario que los miembros simpaticen personalmente y se estimen entre sí.

Figura 6.2 *(cont.)*

un modo parecido a la forma en que trabajan sobre los problemas en el lugar de trabajo. El consultor actúa como observador del proceso. Después del ejercicio, el consultor hace que los miembros del grupo estudien sus procesos y determinen sus fuerzas para solucionar problemas, así como sus deficiencias. El consultor comparte sus observaciones con el grupo. Se recopilan listas de características positivas y negativas. Se establece la agenda para las siguientes sesiones: ¿Cómo podemos maximizar nuestras fuerzas y superar nuestras deficiencias? Por ejemplo, si el estudio del proceso indica que el grupo depende mucho del líder, que algunas personas se sienten abrumadas

por el "gran conversador", o que el grupo toma decisiones antes de que todos hayan tenido la oportunidad de presentar sus ideas, la agenda será sobre cómo reducir o cambiar estas condiciones negativas.

Metas. Las metas de esta fase son crear un clima para trabajar, lograr que las personas se sientan relajadas y cómodas; establecer normas para ser franco, para planear y para hacer frente a los problemas y presentar un marco de referencia cognoscitivo para la experiencia en su totalidad.

FASE DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL GRUPO Y ANÁLISIS DEL PROCESO

Cualquiera que sea el método o la combinación de métodos para empezar, la siguiente fase generalmente implica dos partes: (1) la unidad de trabajo comienza a dedicarse al proceso de solución de problemas; y (2) un consultor o un observador del proceso ayuda al grupo a ver su habilidad para trabajar con los problemas como un equipo eficaz y como preludio para mejorar su capacidad para solucionar problemas.

Las características según McGregor y Likert (véase Cap. 2) de un grupo eficaz son listas de comprobación útiles para el observador del grupo. El consultor del proceso generalmente intenta ver hasta qué grado es eficaz el grupo, tanto en las actividades de la tarea como en las actividades para conservar las relaciones. Los equipos ineficaces con frecuencia se caracterizan por condiciones tales como:

- El líder domina al grupo
- Las camarillas o los subgrupos están en guerra
- Participación desigual y el uso disparejo de los recursos del grupo
- Normas y procedimientos rígidos o no funcionales para el grupo
- Un ambiente defensivo o de temor
- Opciones poco creativas para los problemas
- Comunicación limitada
- Se evitan las diferencias o los conflictos potenciales

96

Tales condiciones reducirían la habilidad del equipo para trabajar en conjunto en situaciones colectivas para resolver problemas. El papel del consultor sería ayudar al grupo a darse cuenta de sus procesos y empezar a desarrollar mayores habilidades en el grupo. Específicamente, después de darse cuenta de un problema de proceso, el grupo necesita establecer un procedimiento, una pauta o un plan de acción para reducir la condición negativa.

Alternativa I

Después de los comentarios de la apertura, el consultor, la persona externa o el gerente presenta la información recopilada entre los miembros del grupo por medio de entrevistas o documentos antes de la reunión. Se pide al grupo que analice la información: ¿Qué significan los datos? ¿Por qué respondemos como lo hacemos? ¿Cuáles condiciones dan lugar a respuestas negativas? ¿Qué necesitamos cambiar para obtener una respuesta más positiva a nuestra propia organización?

La mejor manera de realizar este análisis es en subgrupos (tres o cuatro personas) para después compartirlo y recopilarlo en una lista total de problemas y posibles cambios. Los resúmenes son la base de las sesiones subsiguientes. El grupo también coloca los datos en categorías, según se describió anteriormente. Los puntos de la categoría A ocupan los primeros lugares en la agenda de problemas que deben resolverse.

Alternativa II

Este diseño requiere un extenso análisis de los casos antes de las sesiones de formación de equipo. Un consultor externo, un ejecutivo de la compañía a cargo del DO, o algún miembro de la gerencia reúne uno o varios casos para estudio, sucesos o incidentes graves que parecen representar algunos de los problemas recurrentes en la unidad de trabajo. Otra posibilidad consiste en estudiar los diversos casos, tratar de descubrir cuáles son las condiciones fundamentales que desatan estas situaciones y después planear la acción para disminuir la probabilidad de que se repitan.

Alternativa III

En este método, se recopila información objetiva tomada de los registros de la unidad de trabajo y se presenta a los miembros del grupo. Se incluye información como registros de producción, tasa de quejas, ausentismo, rotación de personal, tiempo perdido, discrepancias en el presupuesto, informes presentados con retraso, incrementos en los costos y así, sucesivamente. La tarea del grupo consiste en llevar a cabo un análisis profundo de la información, diagnosticar el curso de las tendencias negativas y después dedicarse a planear la acción para mejorar.

Alternativa IV

En vez de usar el método de presentar al grupo la información recopilada con anterioridad, los datos relativos a las condiciones o problemas del equipo salen a la luz durante la reunión del equipo mismo o en una agenda de problemas o conceptos elaborada antes de la sesión. Se pide a cada una de las personas que llegue preparada para decir ante los demás cómo percibe lo siguiente: (1) ¿Qué impide que este grupo funcione a su máximo potencial? (2) ¿Qué impide que usted, personalmente, realice el tipo de trabajo que le gustaría hacer? (3) ¿Cuáles son las cosas que le agradan en esta unidad y que le gustaría conservar? (4) ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran porque le ayudarían a usted y a todo el grupo? Los miembros del grupo o el líder quizá deseen añadir otros puntos a la agenda.

Cada uno de los miembros tiene su turno para expresar su información. Las respuestas se anotan en un rotafolio y se identifican los temas comunes. Los problemas más importantes se anotan en orden de prioridad y se convierten en los puntos que deben discutirse.

Proceso de solución de problemas

Cualquiera que sea la alternativa que se seleccione de las ya mencionadas, para este momento, la unidad de trabajo debe haber identificado una serie de problemas, preocupaciones o asuntos. En seguida, el equipo debe dedicarse al proceso de solución de problemas con las siguientes acciones:

98

1. Poner los problemas en orden de prioridad y seleccionar los cinco o seis que implican mayor presión y a los cuales se debe dirigir el grupo durante el seminario.

2. Comenzar el proceso clásico de solución de problemas: Definir el problema, anotar las soluciones alternativas, seleccionar la alternativa que se pondrá en práctica, establecer un plan de acción, realizar la acción y evaluar los resultados.

3. Elaborar un análisis del campo de fuerzas.[5] Identificar el nivel existente de eficacia del grupo, formular una meta, identificar las fuerzas impulsoras y limitantes, elaborar un plan para remover las fuerzas limitantes.

4. Iniciar las negociaciones para el papel que deberá desempeñar cada quien. Negociar las acciones necesarias entre las personas o subunidades para mejorar la eficacia.

5. Establecer equipos de fuerza de trabajo o subunidades. Dar a cada uno de los equipos un problema para solucionar. Establecer las acciones, llevar a cabo cada una y evaluar los resultados.

6. Después de anotar todos los problemas, el grupo los clasifica en: (a) los problemas con los cuales podemos trabajar aquí; (b) los problemas que alguna otra persona debe manejar (e identificar a esa persona); (c) los problemas con los cuales debemos vivir, ya que cambiarlos parece estar fuera de nuestro alcance.

7. Establecer blancos, objetivos o metas. El grupo dedica algún tiempo a identificar las metas que desea alcanzar a corto o largo plazo, asigna el trabajo y fija fechas para completarlo.

Metas. Comenzar a realizar acciones con respecto a los problemas identificados. Asignar el trabajo y fijar fechas para completarlo.

[5]Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change", en Maccoby, et al., eds. *Readings in Social Psychology* (Nueva York, Holt, 1958). Véase también W.G. Dyer, *Strategies for Managing Change* (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1984), Cap. 2.

99

Practicar una mejor manera de solucionar problemas, tomar decisiones, planear, seleccionar objetivos y habilidades para delegar.

FASE DE RETROALIMENTACIÓN INTERPERSONAL, DE LA SUBUNIDAD Y DEL GRUPO

Con frecuencia, un concepto importante después de identificar los problemas es el hecho de compartir la retroalimentación con los individuos, subpartes del equipo o con el grupo de trabajo en su totalidad. Ciertas acciones, funciones o estilos personales y estrategias por parte de una o más personas pueden estar deteniendo el trabajo del equipo e impidiendo que se alcancen las metas y la satisfacción para algunos otros miembros del equipo. Si tal es el caso, puede resultar válido realizar una sesión de retroalimentación abierta. La meta consiste en compartir la información relativa al desempeño, con el fin de resolver las dificultades. Es esencial que una sesión de retroalimentación no decaiga en insultos, resentimientos personales o bien ofensas verbales contra otros. Toda la retroalimentación que se da debe reflejar el verdadero deseo de trabajar en cooperación: "Mi desempeño se merma debido a ciertas cosas que ocurren en las que estás implicado. Permíteme compartir mis sentimientos y reacciones para que puedas ver lo que me está sucediendo. Me gustaría encontrar la manera de trabajar todos juntos de un modo más productivo".

La retroalimentación es más útil si se puede dar de un modo descriptivo o en forma de sugerencias.

Retroalimentación descriptiva. Describe el comportamiento o la acción y su impacto. Ejemplo: "Juan, cuando me prometes que tendrás un informe listo en una fecha determinada (como sucedió el jueves pasado) y no lo recibo, realmente me siento frustrado. Se atrasa mi programa y guardo muchos resentimientos contra ti. ¿Te das cuenta de lo que sucede y de cómo podemos solucionar este problema?"

Sugerencias. "Juan, permíteme sugerir algo que realmente me ayudaría mucho al trabajar juntos. Sería de gran ayuda para mi programa de trabajo y disminuirías mi frustración si pudieras entregarme los informes a tiempo, especialmente aquellos que me has prometido para una fecha determinada. Y, si no recibo el informe a tiempo, ¿qué preferirías que hiciera yo?"

Otras posibilidades. A continuación se presentan otras formas en que los miembros de un grupo comparten la retroalimentación unos con otros:

1. Cada una de las personas tiene una hoja de rotafolio en la pared. Todos escriben en las hojas de los demás puntos de tres áreas: (a) lo que queremos que *empieces* a hacer (para incrementar tu eficacia), (b) lo que queremos que *dejes* de hacer y (c) lo que queremos que *sigas* haciendo.

2. Intercambio de sobres. Cada una de las personas escribe una nota a los demás cubriendo los mismos conceptos que aparecen en el punto 1 y se las entrega.

3. Proceso de confirmación-inconformidad. Los miembros del grupo hacen un resumen sobre cómo se ven a sí mismos y su desempeño en el trabajo —sus fuerzas y las áreas que deben mejorar. Se les pide a los demás que confirmen o nieguen el diagnóstico.

4. Perfil de la gerencia. Cada persona presenta el perfil de su propia eficacia a partir de información previamente obtenida (con instrumentos como el perfil de administración BSR, el perfil Telemetrics y el perfil Grid de Scientific Methods). El grupo confirma o niega el perfil.

5. Análisis de las subunidades. Si el equipo tiene subunidades, se analiza cada una de ellas a partir de lo que hace bien, lo que necesita cambiar y lo que necesita mejorar.

6. Análisis de la unidad total o de la organización.[6] El grupo ve cómo ha funcionado y critica su propio desempeño durante el último año. Identifica lo que ha hecho bien y las áreas que deben mejorarse.

7. Sesión de retroalimentación abierta. Cada una de las personas a quienes les gustaría recibir retroalimentación puede solici-

[6]Richard Beckhard, "The Confrontation Meeting", *Harvard Business Review 45* (marzo-abril de 1967), págs. 149-155.

101

tarla con el fin de identificar las áreas de eficacia personal y las áreas que deben mejorarse.

8. Lista de recetas. Cada una de las personas escribe una receta para los demás: "Esto es lo que yo recetaría que tú hicieras (o dejaras de hacer) para ser más eficaz en tu puesto". Después, se intercambian las recetas.

Metas. Esta fase está diseñada para compartir la retroalimentación entre la gente, con el fin de ayudarlos a mejorar su eficacia y para dar retroalimentación a las unidades de trabajo teniendo en mente el mismo objetivo.

FASE DE PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN

El resultado final de todas las actividades antes mencionadas es ayudar a la unidad de trabajo a identificar aquellas condiciones que están bloqueando la eficacia individual y del grupo, para que éste pueda empezar a elaborar planes de acción y cambio. Las decisiones para la acción deben tomarse con el compromiso de llevar a cabo dicha acción hasta terminarla. Durante esta fase, se elaboran planes, se hacen asignaciones, se delinean los procedimientos y se fijan fechas para terminar el trabajo y estudiarlo. Con frecuencia, el plan consiste en un conjunto de acuerdos respecto a quién está dispuesto a realizar una acción específica. Todos estos acuerdos deben ponerse por escrito, circularse y después comprobar que se llevaron a cabo.

A continuación aparece una serie de acciones posibles durante la fase de planeación de la acción:

1. Cada una de las personas se toma el tiempo necesario para evaluar su retroalimentación y elabora un plan de acción para su mejora personal. Este plan se presenta a los demás.

2. Negociaciones bajo contrato.[7] Si existen problemas particulares entre los individuos o subunidades, se preparan y se fir-

[7]R. Harrison, "Role Negotiations: A Tough-Minded Approach to Team Development", en W. Burke y H. Hornstein, eds., *The Social Technology of Organization Development* (Washington, D.C., NTL Learning Resources, 1971).

man acuerdos específicos para hacer frente a los elementos de conflicto.

3. Resumen de las asignaciones. Cada una de las personas prepara un resumen de sus asignaciones y de las acciones que tiene la intención de efectuar como seguimiento de la reunión para el desarrollo de equipo.

4. Planes de la subunidad o del grupo. Si se han terminado los planes de desarrollo, se presentan y estudian dichos planes.

5. Repaso del programa. El grupo estudia su programa de fechas y sus planes de acción. Se confirman las fechas de terminación y las fechas de presentación de informes sobre el progreso del trabajo que se está realizando. Se establece un programa para la siguiente reunión del grupo. Si se necesita otro seminario o reunión de desarrollo de equipo, se puede programar en este momento.

Metas. La meta de esta fase es confirmar e identificar con precisión los cambios, objetivos, asignaciones y fechas de terminación.

FASE DE SEGUIMIENTO

A menos que realmente se pongan en práctica las decisiones tomadas y las acciones planeadas, no mejorará el funcionamiento del equipo. Es importante programar reuniones de seguimiento y revisar las decisiones y acciones. El gerente encargado debe dirigir las actividades de seguimiento. Si se celebra una buena reunión de tres días de formación de equipo, pero se permite que la emoción y el entusiasmo generados se disipen debido a la falta de terminación de una acción, existe el peligro de que disminuya el nivel de eficacia de la unidad de trabajo y entonces las reuniones de formación de equipo habrán tenido, a la larga, un efecto negativo.

En la fase de seguimiento son posibles ciertas direcciones alternativas de acción (en el capítulo 7 se presenta un análisis más extenso del proceso de seguimiento):

1. Repaso del proceso. Al finalizar el seminario se puede tomar el tiempo necesario para criticar el programa de formación de equipos —lo que estuvo bien, lo que debe cambiar, recomendaciones para la siguiente reunión y así, sucesivamente.

2. Revisión de la gerencia y terminación de la acción. Todas las asignaciones y los planes de acción son estudiados por los gerentes o grupos gerenciales apropiados para asegurarse de que sean apoyados y vigilados y de que se han establecido los compromisos necesarios en las fechas apropiadas.

3. Fuerzas de trabajo o comités que se hayan formado. Se establecen fechas específicas para que estos grupos de trabajo informen sobre el resultado de sus esfuerzos.

4. Después de la reunión inicial de formación de equipo, se pueden emplear periodos más cortos para lograr la continuidad de la primera reunión. Tal vez sea posible contar con un bloque de cuatro horas para estudiar el trabajo realizado desde la última reunión, recopilar nueva información, hacer nuevas asignaciones y planear la siguiente sesión. De esta manera, la formación de equipos se convierte en un proceso continuo.

Metas. Las principales metas de esta fase son establecer un sistema que asegure que las acciones convenidas y los acuerdos tomados se pongan en práctica realmente. Se establecen fechas tope y se siguen los procesos gerenciales regulares para asegurar la terminación de las acciones. Una de las principales metas es ver que la formación de equipos se vuelva parte de las actividades continuas del grupo de trabajo.

Teniendo en mente las numerosas opciones y alternativas de diseño que se han mencionado, considérese el siguiente caso de una organización que realizó un programa de desarrollo de equipos.

CASO ILUSTRATIVO: WMBA Y EL CANAL 12

El personal de una cadena de transmisión integrada por la estación de radio WMBA y el canal 12 de televisión comenzó un importante

esfuerzo para mejorar la organización como resultado de varios meses de reflexiones y planeación. Bruce Chamberlain, el gerente de la estación, estaba muy consciente de que se estaban perdiendo ingresos, había dificultad para vender el tiempo de anuncios comerciales en la televisión y en la radio, y era evidente que había decaído el público radioescucha y televisivo. Había indicaciones de que los grupos de radio y televisión se contradecían y no estaban de acuerdo, el material para los programas no era tan creativo como en tiempos pasados, y el personal de ventas parecía avanzar arrastrando los pies.

Bruce estudió estas condiciones con los gerentes que trabajaban bajo sus órdenes. El grueso del personal de la estación fluctuaba entre cuarenta y sesenta personas, dependiendo de la temporada y de la carga de trabajo, y se dividía en las agrupaciones principales de radio, televisión, producción, ventas, personal, finanzas y otros grupos especiales más pequeños en radio de FM, efectos y proyectos especiales, y servicios públicos. Cada semana se celebraba una reunión gerencial y Chamberlain había sugerido que era necesario que toda la estación estudiara sus actividades generales para ver cómo se podían mejorar todas las fases de sus operaciones. Bruce se había comunicado con una universidad cercana y encontró a un profesor bien informado sobre los métodos de desarrollo organizacional. Tuvo una entrevista con él y éste le delineó una serie de alternativas. Puesto que el grupo gerencial de la estación se reunía cada año en un retiro por razones de negocios y sociales, Bruce consideró que era el mejor momento para estudiar seriamente toda la organización, realizar una planeación y coordinación eficaces, y resolver algunos problemas.

Esta propuesta se discutió detenidamente durante la reunión gerencial y finalmente se aceptó. Se fijaron las fechas y el sitio, se tomó la decisión de contratar a una consultora externa, y se estableció un comité para que hiciera todos los arreglos detallados.

La consultora externa se reunió con los gerentes en una junta posterior y delineó el propósito del programa de dos días. Los gerentes sugirieron conceptos y problemas que deseaban tratar, la consultora estudió varias posibles disposiciones para el diseño y se convino que el comité asignado (que incluía a Chamberlain) trabajaría con ella para efectuar los planes finales del programa. Se informó a todo el personal de la estación sobre la reunión y las personas que iban a participar recibieron una invitación verbal y por escrito. Se les pidió que llegaran preparados para estudiar el funcionamiento general

de la cadena y dedicar algo de tiempo para presentar sus sugerencias para mejorar todo el sistema.

La sesión inicial comenzó el miércoles en la noche y el programa debía terminar a las 3:00 p.m. del viernes. La sesión del miércoles empezó a las 7:30, después de la cena. En primer término, Chamberlain delineó la necesidad de celebrar la sesión, su punto de vista y señaló algunos de los problemas que esperaba tratar. Se presentó a la consultora y se clarificó su papel —ella manejaría algunas partes del programa, presentaría algunas conferencias, dirigiría algunas actividades y sería observadora del proceso. Entonces se pidió al grupo que se dividiera en cuatro subgrupos de cuatro o cinco personas cada uno. Se había invitado a dieciocho personas a esta sesión. El grupo incluía la gerencia clave, los supervisores y los administradores que trabajaban en estrecha colaboración.

Se pidió a los subgrupos que pensaran en la cadena de transmisión en general y propusieran algún animal, vehículo, imagen general o combinación de cosas que pudiera describir de la mejor manera a la organización como ellos la veían.

Hubo muchas risas en los grupos porque muchos sugerían ideas locas. Después de media hora, cada uno de los grupos compartió sus imágenes con los demás. Todos estuvieron de acuerdo con dos imágenes.

1. La organización era como un perro combinado: pointer-setter-terrier. Señalaba las fallas o problemas, como un pointer, se sentaba a esperar que alguien hiciera algo —como un setter— para solucionarlos y chillaba como un terrier si alguien se salía de lo normal.

2. La organización era como un calidoscopio. Se creaban muchas bellas imágenes, pero con sólo girarlo un poco la imagen cambiaba. Nada era estable ni constante, pero el panorama siempre parecía bueno al observador externo.

Se pidió a cada uno que hiciera algunos planes privados esa noche y que trabajaran nuevamente en pequeños grupos en la mañana. Los temas: ¿Qué hacemos para sentir que tenemos la imagen que creemos tener? ¿Cuáles son nuestros problemas más grandes como organización? ¿Qué necesitamos para cambiar nuestra imagen y hacer frente a nuestros problemas?

La mañana siguiente, los pequeños grupos se reunieron durante casi dos horas. Cuando los grupos se juntaron y compartieron su información, la lista de problemas los inquietó. Había varias preocupaciones importantes. (1) Se dedicaba demasiado tiempo a tratar de complacer al consejo directivo y no se prestaba suficiente atención al público. (2) Cada una de las áreas peleaba con otras, tratando de "edificar un reino", en vez de compartir ideas e información. (3) Las reuniones del personal eran tertulias en vez de periodos de trabajo productivo. (4) La gente trataba de inflar los presupuestos y los gastos. (5) Las personas que tenían que trabajar en la televisión, la radio y la división de FM en puestos especiales de staff no sabían con claridad cuáles eran las prioridades, los compromisos en cuanto al tiempo o asignaciones. (6) Había la tendencia de culpar a otros de los problemas; nadie reconocía que había problemas en su propia área. (7) Una de las metas principales consistía en tratar de aparecer muy bien en el papel —tener todo en orden sin preocuparse por la calidad en el desempeño.

El grupo, en conjunto, ordenó los siete problemas principales en una lista de prioridades de puntos de trabajo. El grupo ahora se había reestructurado en cuatro nuevos grupos de trabajo y a cada uno de éstos se le dio un problema para manejar. Estos nuevos grupos se formaron con cuidado para asegurarse de que había una sección cruzada de personas de todos los departamentos en cada unidad. Se pidió a cada uno de los grupos que estudiara el problema que se le asignó y llegara con respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Qué acciones específicas deben realizarse para hacer frente al área de problema?

- ¿Quién debe ser el responsable de las acciones? (Dar nombres específicos.)

- ¿Quién debe ser responsable de supervisar o manejar las acciones?

- ¿Cuándo deben empezar y terminar las acciones?

- ¿Cuál debe ser la fecha para el primer informe sobre los resultados?

- ¿Qué recompensas o castigos deben esperarse por el éxito de la acción o por no haberla realizado?

Los grupos trabajaron mucho en sus tareas y ese mismo día, ya tarde, se reunieron para obtener el primer informe del grupo. Hubo una seria discusión acerca de las propuestas que se hicieron. La gente tuvo que ponerse de acuerdo en cuanto a asignaciones, fechas límite, recompensas y castigos. La consultora (que había actuado como observadora y coordinadora en los pequeños grupos) ayudó al grupo activamente para que viera cómo llegaba a sus decisiones finales. Además, tenían que resolverse algunos problemas surgidos en las facciones que se bloqueaban unas a otras, en las reacciones hacia Chamberlain y el bajo nivel de compromiso que se estaba obteniendo. Pero el grupo trabajó obstinadamente en la tarea hasta que se elaboró una lista final de acciones, acordadas por todos, para cada una de las áreas problemáticas.

Para el viernes por la tarde, el personal estaba cansado pero muy satisfecho. Tenía una lista completa de asignaciones para la acción con fechas límite y fechas para informar sobre el progreso. Más importante aún, tenían la satisfacción de enfrentar sus verdaderos problemas con honestidad por primera vez y sentían que habían logrado mucho éxito al ser capaces de trabajar juntos para llegar a soluciones que tenían sentido para ellos. Muchos comentaron que era la mejor sesión de trabajo que jamás habían tenido y tenían confianza en que podrían manejar los problemas futuros con mayor facilidad.

7

Seguimiento: qué ocurre después de una sesión de formación de equipo

Recuerde: La formación de equipos es un proceso —no es un suceso. Son muchos los programas de formación de equipos que han fracasado, no porque las sesiones iniciales hayan sido ineficaces, sino debido a la falta de medidas claras de seguimiento para asegurar que las ganancias, acuerdos y asignaciones que se hicieron siguieran adelante.

Suponiendo que un programa de formación de equipo comenzó con un periodo determinado que dio como resultado algunos acuerdos para cambiar o mejorar la forma en que han funcionado los miembros del equipo, ¿cómo procede, entonces, un buen programa de seguimiento?

Debe haber algún método para realizar este seguimiento con los miembros del equipo respecto a las asignaciones o acuerdos, y después, alguna forma de continuar fijando metas para mejorar el desempeño. Estas actividades de seguimiento pueden efectuarse por todo el equipo en conjunto, entre dos miembros del equipo, o mediante una combinación de ambas. Afortunadamente, se han realizado excelentes investigaciones en las que se describen los tipos de seguimiento que han tenido éxito.

El profesor Wayne Boss[1] de la universidad de Colorado se interesó en el efecto de "regresión" después de una sesión de formación

[1]R. Wayne Boss, "Team Building and the Problem of Regression: The Personal Management Interview as an Intervention", *Journal of Applied Behavioral Science 19*, núm. 1 (1983).

de equipo. Observó, como lo hicieron otros, que durante la intensa actividad de tres días para la formación de equipo, la gente se muestra muy entusiasta en cuanto a mejorar las condiciones, pero a las pocas semanas la llama se apaga y la gente vuelve a los antiguos niveles de desempeño. La pregunta de Boss fue, "¿No hay manera de mantener un alto nivel de desempeño después de la sesión de formación de equipo y de impedir que ocurra el fenómeno de la regresión?" Empezó a experimentar con una reunión entre dos personas que denominó la entrevista personal de administración (EPA). La EPA tiene dos etapas —primero una negociación de los papeles entre el jefe y el subordinado (generalmente de una hora) en la cual ambos aclaraban sus expectativas respecto al otro, qué necesitaban uno del otro y qué podían comprometerse a hacer uno por el otro, con el tiempo.

Después de la sesión inicial para la negociación de los papeles, se celebraban EPA regulares entre las dos partes. Boss encontró que estas reuniones debían celebrarse con regularidad (semanal, quincenal o mensualmente); si se celebraban y se cumplía con la agenda acordada, el alto desempeño permanecía sin regresión durante largos periodos hasta de tres años. Boss declara, "Sin excepción, los niveles de desempeño mostrados cuando se trabajó lejos de la oficina se mantuvieron sólo en aquellos equipos que emplearon la EPA, mientras que los equipos que no la utilizaron tuvieron bastante regresión en los meses posteriores a sus sesiones de formación de equipo".

¿Qué es lo que ocurre en estas entrevistas para lograr tal avance? Aunque hubo cierta variación, cada una de las entrevistas tendió a tratar con los siguientes problemas:

- Discusión de cualquier problema organizacional o del trabajo que enfrenta el subordinado.

- El supervisor ayuda a proporcionar capacitación o dirección al subordinado.

- Resolución de cualquier preocupación o problema que exista entre el supervisor y el subordinado.

- Se comparte cualquier información para que el subordinado esté actualizado en cuanto a lo que está sucediendo en la organización.

- Discusión de cualquier problema o preocupación personal.

Éstos eran puntos comunes en la agenda, pero la primera parte de cada reunión se dedicaba a estudiar las asignaciones y logros desde la última sesión. También se dedicó tiempo a hacer nuevas asignaciones y a ponerse de acuerdo sobre las metas y planes que debían estudiarse durante la próxima EPA. Estas asignaciones y acuerdos se ponían por escrito y se daba a cada uno de los participantes una copia, la cual era la base del estudio o repaso de la siguiente sesión.

Boss ofrece las siguientes sugerencias para llevar a cabo una EPA eficaz:

- La EPA es eficaz por completo cuando se lleva a cabo en un ambiente de mucho apoyo y confianza. Esto es principalmente responsabilidad del supervisor.

- Las entrevistas deben llevarse a cabo con regularidad y sin interrupciones.

- Ambas partes deben prepararse para la reunión con una agenda previamente acordada; de lo contrario, la EPA se convierte en una sesión de "crítica".

- Cuando es posible, una tercera persona a quien le tengan confianza tanto el supervisor como el subordinado debe estar presente para tomar notas y registrar los puntos de acción.

- Las reuniones se documentan con el uso de un formato estándar y sólo habrá copia para los dos interesados. Ambas partes se ponen de acuerdo sobre el formato.

- El líder debe estar dispuesto a hacer responsables a los subordinados y hacer las difíciles preguntas "¿Por qué?" cuando no se cumplan las asignaciones.

Boss encontró que el desempeño decae si no se celebran estas reuniones, pero aumenta si éstas se inician aun cuando no se hayan celebrado antes o se hayan dejado de celebrar durante algún tiempo. Cierta-

mente, la evidencia es lo bastante convincente para indicar que éste es un procedimiento efectivo para el seguimiento.

La investigación realizada por Boss no menciona sesiones adicionales del equipo. Algunos grupos que han utilizado las EPA también han informado que tuvieron reuniones regulares del personal para tratar los problemas comunes y sesiones adicionales de desarrollo de equipo, una cada tres a seis meses. Estas últimas sesiones identifican cualquier problema o preocupación actual y establecen nuevas metas para cambios y planes para mejorar.

En el pasado, muchos equipos han hecho seguimiento a una sesión de desarrollo de equipo con reuniones adicionales del grupo para estudiar el progreso. La ventaja de la EPA es que proporciona más tiempo para hablar con cada una de las personas. Si esto se hiciera en presencia de todo el equipo, se sentirían cohibidos y, además, tomaría demasiado tiempo.

Sesiones de seguimiento del equipo

Rensis Likert[2] realizó una buena investigación con equipos de ventas y describe los elementos de las reuniones de seguimiento de los equipos que logran un avance significativo en el desempeño de los miembros del grupo —en este caso, el personal de ventas.

La investigación se realizó en las oficinas de ventas de una organización nacional de ventas. Las veinte unidades de ventas más importantes se compararon con las veinte menos importantes para ver en dónde radicaba la diferencia. Likert encontró que los factores más importantes eran los siguientes:

- El gerente de ventas, que era líder del equipo, tenía metas muy elevadas para el desempeño, así como un plan para alcanzar estas metas. Los miembros del equipo veían un ejemplo de alto desempeño al observar al líder.

- El líder del equipo personalmente apoyaba mucho a los miembros del grupo y alentaba a los miembros para que se apoyaran entre sí.

[2]R. Likert, *The Human Organization* (Nueva York, McGraw-Hill, 1967), Cap. 4.

- El líder del equipo usaba métodos participativos de supervisión. Es decir, todos los miembros del grupo se involucraban en ayudar al equipo y a los miembros a alcanzar sus metas.

El proceso principal para lograr un alto desempeño consistía en celebrar reuniones regulares y bien planeadas del equipo de ventas, para estudiar el desempeño de cada persona. En contraste con la EPA de Boss, que consiste en seguimiento entre dos de los miembros, en la investigación de Likert, las unidades utilizaban las reuniones del equipo como proceso de seguimiento. Las características principales de dichas reuniones de equipo son las siguientes:

- El equipo se reunía con regularidad, cada dos semanas o cada mes.

- El tamaño del equipo variaba, pero generalmente era de entre doce y quince miembros.

- El gerente de ventas presidía la reunión, pero permitía la participación del grupo. La función principal del gerente era mantener al grupo enfocado en la tarea, presionarlo para establecer metas de alto desempeño y desalentar las acciones negativas que no daban apoyo y que desvalorizaban el ego de los miembros del equipo.

- Cada uno de los vendedores presentaba un informe de sus actividades durante el periodo anterior, incluyendo una descripción del enfoque que utilizó, los cierres que intentó y las ventas logradas, así como el volumen y calidad de las ventas totales.

- Entonces, los demás miembros del equipo analizaban los esfuerzos de la persona y ofrecían sugerencias para mejorar. Los miembros del equipo se asesoraban unos a otros.

- Cada uno de los vendedores anunciaba después las metas y procedimientos que utilizaría para ser estudiados durante la siguiente reunión del equipo.

Los investigadores concluyeron que esta forma de reunión del equipo daba como resultado cuatro beneficios:

113

1. Los vendedores establecían metas más elevadas.

2. Se sentían más motivados para alcanzar sus metas.

3. Recibían más ayuda, asesoría y asistencia del jefe y de sus compañeros.

4. El grupo obtenía más ideas nuevas para mejorar su desempeño, a medida que la gente compartía, no ocultaba, los nuevos métodos que los llevaban al éxito.

Likert hace un resumen de estas reuniones de equipo de la siguiente manera:

> Estas reuniones de grupo son efectivas cuando los gerentes (o el supervisor) hacen un trabajo competente al presidir las interacciones de los vendedores. Se obtienen resultados mucho menos favorables cuando el gerente mismo analiza el desempeño y los resultados de cada una de las personas y establece las metas para dicha persona. Estas interacciones individuales, frente a frente, dominadas por el gerente, no generan lealtad de grupo y tienen un impacto mucho menos favorable sobre la motivación del vendedor que el logrado por las interacciones de grupo y las reuniones de toma de decisiones (pág. 57).

Así, parece posible tener reuniones de seguimiento entre dos personas o bien una serie de estas reuniones de equipo como forma de mantener el elevado desempeño de los miembros del equipo. El concepto clave es que la formación de equipo significa un esfuerzo continuo por vigilar la habilidad del equipo para poner en práctica las acciones diseñadas con el fin de mejorar su desempeño. La persona clave es el líder del equipo, el cual debe estructurar algún tipo de procedimiento de seguimiento. En este capítulo se describen dos métodos —entrevistas entre dos personas y reuniones de seguimiento del equipo. Existen otros procedimientos que se pueden realizar, dependiendo de la naturaleza de los problemas y de los planes del equipo.

Se puede utilizar un proceso de seguimiento recabando información mediante el uso de algún tipo de encuesta o cuestionario para ver si los miembros del equipo consideran que han mejorado las acti-

114

vidades del mismo. Otro enfoque consiste en que un consultor externo entreviste a los miembros para comprobar lo que se ha mejorado y definir las acciones que aún se deben realizar.

Si el problema del equipo consiste en que la interacción en las reuniones es mala, entonces es posible que el seguimiento consista en obtener las reacciones de la gente después de cada una de las reuniones o después de varias reuniones. Los líderes del equipo podrían usar algún tipo de formato para ser llenado con rapidez o podrían solicitar la crítica de la reunión en forma oral, utilizando las siguientes preguntas: ¿Quedó usted satisfecho con la reunión de hoy del equipo? ¿Hay algunas acciones que seguimos realizando que limitan nuestra eficacia? ¿Qué necesitamos dejar de hacer, empezar a hacer o seguir haciendo para mejorar nuestro desempeño como equipo? ¿Realmente estamos funcionando como equipo o hay indicadores de que algo falta en el trabajo de equipo? ¿Estamos alcanzando nuestras metas y aprovechando eficazmente los recursos de cada una de las personas?

Si estas preguntas se discuten, es necesario asignar suficiente tiempo para realizar una crítica adecuada. Si se utiliza una forma por escrito, podría llenarse, resumirse y, durante la siguiente reunión, el equipo podría comenzar con un estudio del resumen y una discusión de lo que podría hacerse durante esa reunión para que el equipo sea más eficaz.

Tal vez sería posible también invitar a un observador externo para que viera al equipo en acción y proporcionara un repaso del proceso al final de la reunión.

La parte III de este libro describe varios diseños de formación de equipos. Como procedimiento de seguimiento, el equipo podría poner en práctica alguno de estos diseños cada seis meses o cada año como método para verificar que las mejoras se han mantenido.

TERCERA PARTE

Aplicaciones del desarrollo de equipos

8

Desarrollo del nuevo equipo

El desarrollo de equipo no sólo es para las unidades existentes; también puede ayudar a un grupo enteramente nuevo a moldear a un conjunto de "extraños" para convertirlos en un equipo funcional. Los nuevos equipos pueden ser provisionales o de naturaleza más permanente. La mayoría de las organizaciones, en un momento u otro, utilizan diversos tipos de grupos *ad hoc*, formados para una tarea específica y, con frecuencia, de una duración limitada. Éstos se denominan de diversas maneras: fuerzas de trabajo, comités, grupos de trabajo o grupos de proyecto. Cuando se forma un nuevo departamento o cuando surgen algunas unidades, se crea un nuevo grupo de trabajo que funcionará durante un largo periodo. En cualquier caso, el problema que enfrenta la unidad es: ¿Cómo podemos establecer el tipo de base, procedimientos y programas para optimizar la posibilidad de que seamos capaces de trabajar juntos con éxito?

Las tareas principales que enfrenta el equipo nuevo son básicamente las mismas que tiene el grupo que ya ha trabajado en conjunto. Debe estructurar una relación, establecer un ambiente emocional que facilite las cosas y elaborar métodos para (1) establecer metas, (2) resolver problemas, (3) tomar decisiones, (4) asegurarse de que las tareas se cumplen y se terminan, (5) desarrollar la colaboración en el esfuerzo, (6) establecer líneas de comunicación abierta, y (7) asegurarse de que hay un sistema de apoyo apropiado que permite que la gente se sienta aceptada y, al mismo tiempo, mantener los problemas abiertos para su debate y desacuerdo. La ventaja que tiene el equipo nuevo sobre una unidad antigua ya establecida en una situación de formación de equipo consiste en que no necesita derribar barreras, acabar con malos hábitos, estereotipos o actitudes inútiles

o nocivas, relaciones de trabajo inapropiadas o procedimientos que han sido formados y en ocasiones llegan a afianzarse rígidamente en las costumbres humanas. En una unidad nueva, donde los miembros han tenido alguna relación de trabajo anterior, pueden quedar restos de sentimientos o acciones inefectivos que tal vez necesiten modificarse. En general, el equipo nuevo puede iniciar sus actividades preguntando: ¿Cómo podemos poner en movimiento las acciones que nos permitan trabajar juntos y alcanzar nuestras metas y nos dejen sintiéndonos bien con nosotros mismos y con los demás?

EL COMITÉ EFICAZ

Si tomamos un comité recién formado como ejemplo de una unidad interesada en el desarrollo de un nuevo equipo, es evidente que la gente entra a esta nueva asignación con ciertas expectativas positivas y negativas. Una encuesta de casi 200 personas de una universidad con asignaciones en comités o en fuerzas de trabajo reveló la siguiente información.

Razones por las cuales a mucha gente no le agrada servir en un comité o en una fuerza de trabajo

1. La dirección es mala. El director no puede mantener el análisis del tema, vigilar y dirigir al grupo para que las cosas se muevan en la dirección apropiada y para dedicarse a las actividades estimulantes y motivadoras para los miembros.

2. Las metas no están claras. Los miembros, en realidad, no están seguros de lo que intentan lograr.

3. Las asignaciones no son tomadas en serio por los miembros del comité. Hay una aparente falta de compromiso.

4. La asignación del comité carece de enfoque ("¿Qué se supone que debemos estar haciendo hoy?").

5. Con frecuencia la alta gerencia ignora las recomendaciones del comité. La dirección debe mostrar más interés en el comité.

6. Se pierde el tiempo. Los problemas se discuten de manera improductiva y no se llega a conclusiones ni se toman decisiones.

7. Los miembros del comité no se aseguran de que las asignaciones se cumplan.

8. Con frecuencia una persona o una camarilla domina al grupo. Algunos hablan y presionan para obtener sus posiciones, mientras otros se preguntan qué están haciendo allí.

9. Los miembros del comité, incluyendo al presidente de la reunión, no se preparan. No se elabora una agenda, no están disponibles los materiales ni las cosas que realmente se necesitan. Alguien no hizo su tarea.

10. No se realiza acción alguna. El comité pasa mucho tiempo sin presentar puntos específicos que pueden dar como resultado algún tipo de acción.

11. La gente, con frecuencia, tiene agendas ocultas, pleitos personales. Se promueven discusiones que sólo una o dos personas consideran importantes.

Las cosas que agradan a la gente de los comités o de las fuerzas de trabajo cuando funcionan bien

1. Una definición clara del papel que desempeña el comité —qué se supone que debe hacer el comité y sus miembros, cuáles son sus metas.

2. Control cuidadoso del tiempo. Comenzar y terminar a tiempo. Permitir que haya suficiente tiempo para realizar el trabajo y no más.

3. Los miembros del comité son sensibles ante las necesidades y expresiones de todos. La gente escucha y respeta las opiniones de los demás.

119

4. Hay un ambiente informal, relajado, en vez de un intercambio formal.

5. El presidente y los miembros del comité se preparan bien. Los materiales se preparan y están a la disposición de todos.

6. Los miembros son competentes y están interesados; desean formar parte del comité. Existe un compromiso definitivo.

7. Las interrupciones se evitan o se mantienen en un mínimo.

8. Se hacen las minutas o registros para que las decisiones no se pierdan. No es necesario indagar cuáles decisiones se tomaron.

9. Periódicamente, el comité se detiene y evalúa su desempeño. Se elaboran planes para las mejoras necesarias.

10. Los miembros del comité sienten que recibieron algún tipo de recompensa por sus esfuerzos en el comité. Se da reconocimiento y aprecio para que los miembros sientan que realmente están aportando algo.

11. El trabajo del comité es aceptado y utilizado y parece constituir una aportación para la organización.

Esta encuesta sugiere que sería prudente que el comité recién formado dedicara suficiente tiempo inicialmente en planear cómo trabajará para evitar aquellas actividades que molestan a la gente y cómo podrá incorporar aquellas a las cuales la gente responde. Todo el trabajo reciente sobre círculos de calidad indica que muchos de los mismos problemas que detienen a un comité o a una fuerza de trabajo entorpecen también la calidad de los grupos del círculo.

DISEÑO PARA EL EQUIPO EN UN NUEVO COMITÉ

En esta sesión de formación de equipo, los miembros se reúnen el tiempo necesario para que la gente se conozca, y establecen pautas y procedimientos para el trabajo.

Paso 1. Desarrollo de un nivel realista de prioridades

Con frecuencia sucede que la gente que se reúne para trabajar en conjunto en un nuevo equipo, a menudo por asignación, tiene niveles de prioridad o compromiso muy diferentes respecto al trabajo asignado. Algunos pueden considerarlo una asignación sumamente significativa que merece mucho tiempo y energía. Otros la pueden ver como importante, pero más abajo en su lista personal de prioridades, mientras otros la consideran de poca importancia y no prioritaria. Un método para ponerse de acuerdo en cuanto al problema de prioridades es el siguiente.

a. Cada una de las personas dibuja una línea vertical que representa todos sus requisitos de trabajo y las prioridades para ellos. Cada una de las personas coloca una marca en el punto que representa dónde se clasifica la asignación de este equipo como actividad prioritaria. Véase la figura 8.1.

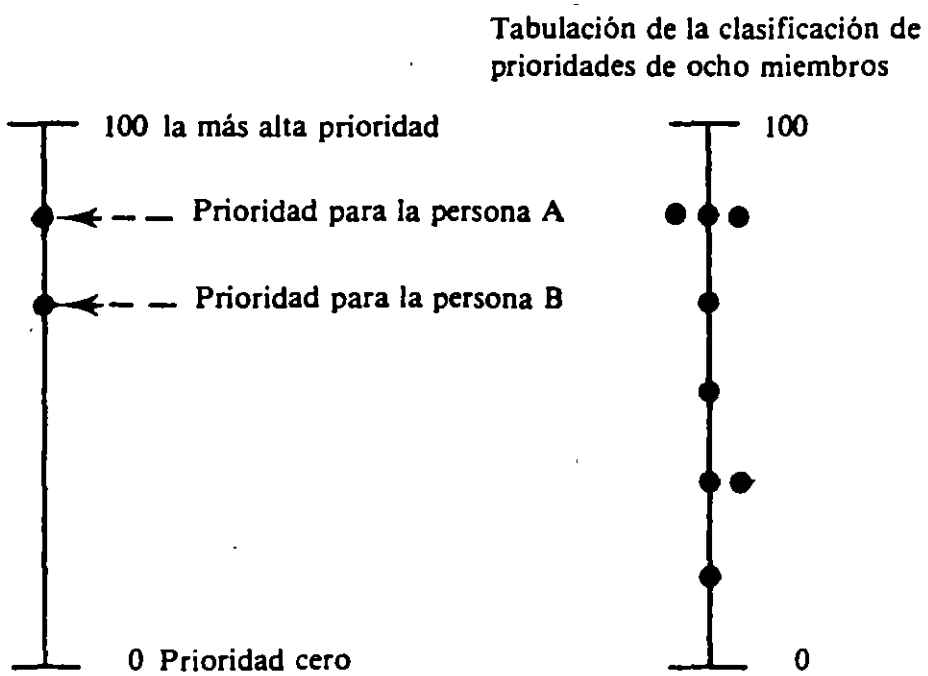


Figura 8.1
Clasificaciones de prioridad y tiempo

b. En seguida, cada una de las personas escribe la cantidad de tiempo que está dispuesta a dedicar al trabajo del equipo durante un mes.

c. Se hace un resumen de las clasificaciones de prioridad (véase fig. 8.1) y también de los compromisos en cuanto al tiempo que se puede dedicar. Se observa la variación de tiempos y prioridades así como los promedios para las dos dimensiones.

d. En el grupo, se permite que cada una de las personas que lo desee explique su prioridad y clasificaciones de tiempo y después llegue a un acuerdo en cuanto a la cantidad de tiempo real y la energía que se puede esperar del equipo en conjunto. Se puede permitir que las personas con mayores compromisos de prioridad y con el equipo acepten asignaciones más pesadas. Al tomar esta decisión abiertamente, se disminuye el resentimiento que algunas personas pueden tener por realizar más trabajo y el sentimiento de culpa de otros por permitirlo.

Es especialmente importante entender la prioridad del tiempo y del compromiso en un equipo provisional. Este paso puede resultar poco útil para un nuevo equipo que seguirá trabajando junto.

Paso 2. Compartir las expectativas

Se dan cinco minutos para que cada una de las personas piense en las siguientes preguntas y esté preparada para responderlas:

a. ¿Qué le preocupa más o cuál es su principal interés al trabajar en este equipo?

b. ¿Cómo funcionaría este equipo si todo saliera tal y como usted espera?

c. ¿Cómo sería este equipo si todo saliera mal?

d. ¿Qué acción considera usted que debe realizarse para asegurar resultados positivos?

Cada una de las personas tiene la oportunidad de compartir las reacciones de los otros; cada quien responde a cada pregunta en su turno. Intente identificar las principales preocupaciones del grupo y anótelas en una pizarra o en un rotafolio. Estas preocupaciones deben ser los puntos de una agenda de planeación, como condiciones que deben tomarse en consideración para asegurar que se están logrando avances positivos.

Paso 3. Esclarecimiento de las metas

En este punto, una vez establecido el nivel de prioridades y de compromiso, y luego de identificar las expectativas positivas y negativas, el nuevo equipo está listo para esclarecer sus metas y objetivos. El equipo debe discutir y después anotar aquello que todos los miembros consideran que es la *misión central* del grupo. Esto es una declaración de la función básica o "razón de ser" de ese grupo, comité o equipo. Todos los planes y acciones deben evaluarse en comparación con la misión central. La pregunta que debe hacerse constantemente es: Si continuamos con las actividades delineadas, ¿lograremos realizar nuestra misión central? Las submetas y objetivos específicos durante un determinado periodo son extensiones de la misión central.

Por ejemplo, la compañía Edgemont formó una fuerza de trabajo para estudiar todas las actividades de capacitación y desarrollo de la empresa y para presentar algunas recomendaciones para un esfuerzo coordinado de capacitación y desarrollo. La fuerza de trabajo se reunió y estableció su misión central: asegurar una penetración apropiada y efectiva en la administración y en el desarrollo organizacional en la compañía Edgemont.

Después, se identificaron las submetas. El equipo acordó tratar de lograr la misión central mediante (a) el estudio de todos los programas actuales de capacitación y desarrollo; (b) la evaluación de la efectividad de estos programas; (c) la determinación de que no hubiera traslapos o brechas importantes en la capacitación y el desarrollo; (d) la estructuración de un modelo de un programa efectivo; (e) recomendaciones al comité ejecutivo en cuanto al tipo de programa que se necesitaba; (f) ayuda, cuando fuese necesaria, al poner en práctica las recomendaciones, y (g) la ayuda necesaria para evaluar las consecuencias o resultados de las recomendaciones que debían ponerse en marcha.

123

Una vez establecida la misión central y las submetas específicas, la fuerza de trabajo está lista para hacer asignaciones específicas a sus miembros.

Paso 4. Formulación de pautas para la operación

El nuevo equipo necesita establecer pautas para saber cómo trabajará durante el curso de su existencia. También es necesario formular medidas para cambiar las pautas en el caso de que no resulten funcionales o adecuadas conforme cambien las condiciones. A continuación se presentan algunas de las áreas para las cuales pueden ser útiles estas pautas. Las pautas deben aclarar las acciones y los papeles y deben reducir la ambigüedad o las expectativas combinadas de las personas en cuanto a cómo se deben hacer las cosas para que funcionen, lo cual es la base de una buena cantidad de conflictos en un grupo de trabajo.

¿Cómo tomaremos decisiones? Conviene que el nuevo equipo hable acerca de sus procedimientos para tomar decisiones. ¿Desean tomar decisiones mediante un voto mayoritario, mediante el consenso del equipo, o dejar las decisiones a subgrupos asignados para este trabajo?

Si el grupo opta por tomar decisiones por consenso, todos deben entender que esto no significa unanimidad (todos piensan igual). Se alcanza el consenso cuando se toma una decisión permitiendo que todos expresen su opinión. Después de una discusión, de exigir y ceder un poco, y luego de adquirir un compromiso, se logra el consenso cuando la gente puede decir, honestamente, "Ésta es una buena decisión —una decisión que estoy dispuesto a *apoyar y poner en práctica*. No es exactamente lo que yo quiero, pero dada la variedad de opiniones, el factor tiempo y los tipos de personalidades implicadas, es una decisión que dará buenos resultados".

A menos que *todos* sean capaces de aceptar la posición antes descrita, no se ha llegado a un consenso. Sería necesario continuar la discusión y tendrían que explorarse ajustes o concesiones o bien buscar nuevas alternativas hasta encontrar una solución que dé resultados en el consenso del equipo.

¿Cuál será nuestro método básico de trabajo? El equipo debe decidir cuál considera la manera más eficiente de realizar el trabajo. ¿Debe

ponerse a consideración de todo el grupo los puntos que se están estudiando, o designar a personas para que realicen trabajo individual que después se someta al grupo, o que los subcomités realicen el trabajo inicial? Es posible que todo esto pueda utilizarse, dependiendo de la naturaleza del trabajo que se debe hacer. Sin embargo, el método de trabajo debe ser decidido desde el principio.

¿Cómo podemos asegurarnos de que todos tienen la oportunidad de discutir sobre los conceptos o expresar sus preocupaciones? Si un equipo ha de ser eficaz, los miembros deben sentir que pueden discutir y poner a consideración los problemas o preocupaciones que aparecen en la agenda para la siguiente reunión. Se puede programar una reunión "abierta" periódicamente para permitir la discusión de cualquier tema o problema. Se debe reservar tiempo al final de ciertas reuniones para una discusión abierta. Se puede pedir a los miembros que distribuyan un memorando identificando el problema que quieren discutir.

¿Cómo resolveremos las diferencias? En cualquier grupo de trabajo habrá ocasiones en que los individuos o subgrupos estén en desacuerdo. Si no se manejan bien, los desacuerdos pueden, cuando menos, hacer perder tiempo e incluso dividir al grupo en facciones en guerra. Una pauta para hacer frente a las diferencias puede resultar útil. Si dos personas o subgrupos están en desacuerdo, quizá sea más útil tener una pauta que recomiende que se reúnan (algunas veces con un mediador) aparte del resto del grupo para resolver sus diferencias, en vez de detener las acciones de todo el equipo. Una tercera persona o subunidad podría ser designada para escuchar ambas partes y entonces recomendar ciertas posibles concesiones o nuevas alternativas. Un límite de tiempo para la discusión abierta de las diferencias podría acelerar el proceso de llegar a una conclusión (o podría ser un impedimento frustrante). El procedimiento de votación mayoritaria podría ser apropiado si el grupo puede, con toda honestidad, adoptar una posición de "oposición leal" que permita que las personas tengan el derecho de estar en desacuerdo o votar de un modo diferente pero aún poner en práctica las acciones.

Cualquiera que sea el método para discutir, entender y resolver los problemas, una pauta proporcionará el principio para hacer frente al sensible problema de las diferencias que se puedan presentar.

¿Cómo podemos asegurar que el trabajo se termine? Uno de los problemas principales al trabajar en grupos (particularmente del tipo de comités o fuerzas de trabajo) es la frustrante experiencia de que algunas personas llegan sin estar preparadas o que no terminan sus asignaciones. ¿Cómo puede el equipo enfrentar ese problema de modo constructivo? Las pautas pueden sugerir que no se dará una asignación a una persona, y que ninguna persona aceptará una asignación si ese individuo sabe con honestidad que no va a dedicar la cantidad apropiada de energía en prepararla. Esto significa que debe haber un nivel realista de prioridades (véase el Paso 1) y un ambiente de confianza suficiente para que la gente se sienta con libertad de expresar sus preferencias y reacciones a las asignaciones con sinceridad. Esta pauta puede delinear un procedimiento para que el presidente o cualquier otro líder designado recuerde a cada una de las personas que tiene una asignación, en un momento adecuado, antes de la siguiente reunión. El resumen de acciones de cada una de las reuniones identificará con claridad todas las asignaciones y fechas para presentar informes y para terminar el trabajo, según se ilustra en el siguiente ejemplo.

RESUMEN DE ACCIONES (EJEMPLO)

Decisión	Quién va a hacer qué	Fecha de terminación	Fecha para presentar informe de progreso
1. Se acordó que habría un seminario de capacitación para todos los supervisores el 15 de junio.	1. John Hicks hará todas las disposiciones físicas.	Junio 10	Siguiente sesión—mayo 10
	2. Ann Stewart se comunicará con tres posibles consultores.	Mayo 24	Siguiente sesión—mayo 20

El resumen de la acción puede usarse en lugar de las minutas o además de las minutas narrativas regulares, pero debe señalar con claridad las asignaciones y las fechas para terminar el trabajo. Si una persona deja de terminar una asignación, la pauta puede sugerir una acción apropiada; por ejemplo, una visita personal del presidente, un informe y explicación al comité y algún otro mecanismo.

¿Cómo podemos cambiar aquello que no está dando buenos resultados? Debe haber algunas pautas para estudiar la forma en que ha estado trabajando el comité o el equipo y un método para efectuar cambios cuando las pautas o procedimientos o aun las personas que se encuentran en ciertas posiciones han dejado de obtener resultados. Esta pauta puede sugerir una evaluación periódica en una sesión cuando el equipo observa su trabajo con honestidad, estudia sus éxitos y fracasos y pregunta, "¿Qué cambios harían que el equipo fuera más eficaz?" Si la pauta 3 ha funcionado con efectividad, se habrán cubierto muchos problemas, pero es posible que el equipo necesite acordar que se lleve a cabo una reunión periódica de estudio y evaluación, o que cualquier persona pueda convocar a una reunión de este tipo cuando considere que las condiciones lo ameritan.

Nuevamente, el éxito de esta sesión depende de que la gente se sienta libre de expresar sus opiniones sinceras acerca de la eficacia del equipo y hacer recomendaciones para mejorar. Un grupo temeroso y defensivo encontrará difícil planear cambios útiles.

EQUIPOS NUEVOS EN ACCIÓN

¿Cuáles son las diferencias entre un grupo de trabajo que planea su funcionamiento exitoso y otro que se sumerge en el trabajo, esperando que todo resulte bien? Considérense los dos casos siguientes.

El consejo de decanos, Universidad del Estado

Con la llegada de un nuevo presidente, cambiaron numerosas posiciones en el nivel de decanos; llegaron nuevas personas a algunos puestos y se hicieron nuevas designaciones para otras. Cuando el nuevo vicepresidente académico se reunió con todos los decanos actuales, su deseo era lograr que el grupo se involucrara pronto en los asuntos que preocupaban a la nueva administración. Dedicó los primeros veinte minutos a permitir que cada uno de los decanos tuviera la oportunidad de presentarse y tomara dos minutos para decir algo acerca de su colegio particular. Como de costumbre, algunos hablaron más de los dos minutos, pero la mayoría se mantuvo dentro del límite establecido.

El vicepresidente, entonces, delineó las tareas principales del consejo como él lo veía; solicitó la cooperación de todos y fijó la fe-

cha de la siguiente reunión. Ante su consternación, el vicepresidente descubrió que el consejo no progresaba como él esperaba. En casi todas las reuniones, del 30 al 40 por ciento de los decanos estaban ausentes y enviaban un decano asociado en su representación. El funcionamiento del consejo era errático. Algunas veces, unas cuantas personas dominaban las discusiones y los demás se quedaban sentados en silencio; otras veces la gente parecía estar dividida en dos facciones y las decisiones se polarizaban entre éstas. El vicepresidente estaba poco dispuesto a tomar decisiones finales a las cuales se oponía un gran número de los poderosos decanos, de manera que postergó muchas decisiones mientras "se investigaban aspectos adicionales del problema". Claramente, sería difícil manejar este grupo.

Consejo de decanos, Universidad Unión

Cuando se formó el nuevo consejo de decanos, Martha Allen, la vicepresidenta académica recién designada, pasó mucho tiempo pensando en cómo lograr que ese grupo de personas con grandes habilidades, capacitadas de diversas maneras, pudieran trabajar juntas para alcanzar las metas comunes de la universidad. Pidió a cada uno de los decanos que dejara libre un día completo para reunirse en el centro de retiros y planear la forma en que el consejo trabajaría durante el año venidero.

En la mañana de la primera reunión, Allen describió lo que ella consideraba que eran las funciones principales del consejo de decanos y lo que esperaba que pudieran lograr. Entonces, pidió a cada uno de los decanos que se pusiera de pie, se presentara al grupo si era nuevo y compartiera sus opiniones acerca del consejo respecto a dos preguntas: (1) ¿Cómo sería el consejo si todo funcionara de manera ideal? y (2) ¿Cómo sería el consejo si todo saliera mal y llegara a ser un desastre total? Allen comenzó el proceso describiendo con franqueza sus esperanzas y temores para el consejo. Entonces, cada uno de los decanos continuó y los comentarios resultaron muy francos y perceptivos.

Después, Allen pidió a los decanos que se dividieran en pequeños grupos. Había dieciocho presentes, de modo que se dividieron en tres grupos de seis personas. Se pidió a cada uno de los grupos que considerara la pregunta: ¿Qué necesitaremos hacer (cómo nos orga-

nizaremos y cómo funcionaremos) para que el trabajo de este consejo resulte exitoso?

Después de una discusión de una hora, los tres grupos informaron los resultados de su discusión. Cada uno hizo una lista de sus recomendaciones en cuanto a las acciones que se necesitaban para asegurar el éxito. Estas listas incluían aspectos tales como la necesidad de reunirse con regularidad cuando todos pudieran asistir, anunciar con anterioridad las agendas definidas, subcomités para hacer frente a los problemas continuos, reuniones regulares con el presidente, un asistente administrativo en la oficina de la vicepresidenta para hacer seguimiento de los puntos de acción y comunicaciones claras en cuanto a los cambios y acontecimientos desde la oficina del presidente. Se acordaron casi todas las recomendaciones y se tomaron decisiones de acciones en aquellas donde era apropiada una decisión.

La vicepresidenta, entonces, pidió a cada uno de los pequeños grupos que tomara un problema y presentara recomendaciones. Al grupo 1 se le pidió que considerara: ¿Cómo tomaremos decisiones en el consejo? ¿Todas las decisiones deben ser tomadas por votación mayoritaria, por consenso, o algunas veces uno u otro? El grupo 2 discutió: ¿Cómo funcionará el consejo para asegurar que haya una discusión abierta de todos los problemas sin atorarse en largas discusiones improductivas? El grupo 3 tenía la asignación: ¿Cómo criticaremos las actividades del consejo para ver si estamos alcanzando nuestras metas y cómo determinaremos si alguien no está satisfecho con la forma en que está trabajando el consejo?

Después de intensas discusiones, los grupos presentaron sus recomendaciones al consejo, así como un conjunto de pautas de operación que se adoptaron. Los participantes abandonaron el seminario sintiéndose satisfechos con los logros del día, optimistas para el año venidero y con un mayor sentido de integración entre sí y con la administración.

Los equipos nuevos no necesitan esperar hasta que los problemas surjan y las consecuencias negativas obliguen a realizar algún tipo de acción correctiva. Un equipo puede planear su futuro y estructurar procedimientos para evaluar su propio funcionamiento en forma continua. Con esta retroalimentación puede realizar acciones con regularidad para asegurar que el equipo persigue su objetivo, junto con sus metas. Esta planeación es la meta principal de un programa de desarrollo para el nuevo equipo o unidad de trabajo.

129

9

Problemas de conflicto en el equipo en funcionamiento

El equipo que ha trabajado junto durante algún tiempo a menudo tiene una serie de problemas o preocupaciones diferentes de los que tiene el equipo nuevo. El diagnóstico puede identificar condiciones de frustración, antagonismo, malos entendidos, amor propio herido y conflicto. Cuando el diagnóstico identifica problemas de este tipo, se necesita un formato diferente para la formación de equipo.

Algunas veces, un grupo ha trabajado junto durante muchos años, pero nunca se aclararon las asignaciones básicas, o las condiciones han cambiado y las antiguas definiciones de los papeles ya no son adecuadas. A continuación se presenta una descripción de un modelo para la formación de equipo diseñado para reducir los problemas que surgen de las asignaciones poco claras o de las relaciones. La mayoría de los equipos nunca ha dedicado el tiempo adecuado para asegurarse de que todos los miembros entienden sus papeles y qué se espera de ellos.

EL MODELO PARA ACLARAR PAPELES

El modelo para aclarar papeles en la formación de equipo se considera apropiado si prevalecen varias de las siguientes condiciones en la organización o unidad que está considerando un programa de formación de equipos.[1]

[1] Véase I. Dayol y J.M. Thomas, "Operation KPE: Developing a New Organization", *The Journal of Applied Behavioral Science 4*, núm. 4 (1968): 473-506, para un análisis de la técnica RAT, similar al nuestro.

1. La unidad recién se organizó y la gente no sabe con claridad qué hacen los demás y qué esperan los demás de ellos.

2. Se hicieron cambios y nuevas asignaciones en la unidad y no está claro cómo se adaptan en conjunto las diferentes funciones y posiciones de acuerdo con las nuevas disposiciones.

3. Las descripciones originales del trabajo son viejas. Las reuniones del personal se celebran con poca frecuencia y son sólo para transmitir instrucciones necesarias. La gente lleva a cabo sus asignaciones con muy poco contacto con otras personas dentro de la misma oficina. En general, la gente se siente aislada.

4. Los conflicto y trastornos entre los miembros de la unidad parecen ir en aumento. Las conversaciones durante el receso para tomar café y otras comunicaciones informativas giran alrededor de discusiones de traslapos e intromisiones en las tareas por parte de otros. La gente recibe peticiones que no entiende. Se entera de lo que otros están haciendo por medio de chismes y parece que es algo que debería saber, pero nadie los reúne.

5. El jefe se dedica a administrar principalmente en una forma individual. Las reuniones del personal son poco frecuentes o se celebran para escuchar al jefe presentar problemas con un individuo a la vez, mientras los demás observan y esperan su turno. No se solucionan problemas como grupo total o entre personas. Los problemas se turnan al jefe y sólo hasta entonces se reúne a las personas que se necesitan.

6. La gente está sentada en su oficina y se pregunta, "¿Qué está sucediendo en esta empresa? No sé qué están haciendo los demás y estoy seguro de que nadie sabe (ni le importa) qué estoy haciendo yo".

7. Ocurre una crisis porque todos creen que otra persona era la responsable de manejar una situación que nunca fue cubierta.

131

PLANEACIÓN

Compromiso de tiempo. Suponiendo que para un grupo de ocho a diez personas se requiere un tiempo mínimo de aproximadamente una hora por persona, o sea un total de ocho a diez horas para la reunión para este tipo de diseño, sería preferible un bloque sólido de tiempo. Suponiendo que se requiere un día de capacitación, de 8:30 a 1:00 y de 2:00 a 5:30, esto podría lograrse en un día y medio de capacitación. También sería posible llevar a cabo una sesión de este tipo para la formación de equipo si se dedicara una tarde cada semana a lo largo de un cierto periodo, por ejemplo, tres tardes en una semana o una tarde durante tres semanas. Nuestra experiencia indica que el tiempo invertido en bloque permite un mayor impacto. Cada vez que se reúne un grupo, se necesita cierta cantidad de tiempo para "ambientarse", el cual se reduce si las sesiones se celebran una sola vez.

Consultores. Si las reglas básicas, procedimientos, metas generales y los elementos del diseño están claros, este formato no requiere que el gerente tema llevar a cabo una reunión de este tipo sin la ayuda externa de un consultor o de un mediador. Si ciertas preocupaciones realistas sugieren que una persona externa sería útil para facilitar la reunión, alguien así deberá estar presente. Esta persona puede ser miembro de la empresa, pero de un departamento diferente (por ejemplo, un especialista en DO) o un consultor externo que no trabaje en la compañía.

Ya sea que se utilice un consultor externo o no, toda la reunión de formación de equipo debe ser llevada a cabo y "manejada" por el gerente de más alto nivel o el jefe. La formación de equipo es asunto de la administración; se trata de un supervisor que está formando a su equipo. No se trata de un ejercicio convocado por un miembro del grupo de personal.

DISEÑO DEL PROGRAMA

Meta. La meta de un programa para formar equipos y establecer relaciones en los papeles que cada quien desempeña consiste en llegar a una condición en la unidad de trabajo en donde todos sus miembros puedan acordar públicamente que:

- entienden con claridad las necesidades principales de su propio trabajo;
- sienten que los demás participantes en la reunión de formación de equipo también entienden con claridad la posición y obligaciones de los demás;
- saben lo que los demás esperan de ellos en sus relaciones de trabajo;
- consideran que todos saben lo que los demás necesitan de ellos en sus relaciones de trabajo.

Todos los acuerdos tomados en las relaciones de trabajo se llevan a cabo con un espíritu de colaboración y de buena voluntad para poner en práctica lo acordado. Se establecen los procedimientos que permitan que los malos entendidos futuros se puedan manejar de manera más eficaz.

Preparación. Esta parte de las actividades de formación de equipo puede hacerse antes de llegar a la sesión, o cada uno de los miembros del grupo debe hacerla en privado cuando comienza la sesión del equipo. Cada una de las personas debe preparar respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué considera usted que la organización espera que haga en su trabajo? (Esto puede incluir la descripción formal del trabajo.)
2. ¿Qué hace usted en realidad en su trabajo? (Describa sus actividades reales en el trabajo y señale cualquier discrepancia que exista entre la descripción formal del trabajo y sus actividades reales.)
3. Identifique las dificultades o preocupaciones específicas que haya tenido al trabajar con otros miembros del equipo.
4. ¿Qué necesita saber acerca del trabajo de otras personas y que le ayudaría a realizar su propio trabajo?

5. ¿Qué considera usted que otras personas deben saber acerca de su trabajo y que les ayudaría a realizar el suyo?

6. ¿Qué necesita usted de otras personas para realizar su trabajo como le gustaría hacerlo?

DISEÑO DE LA REUNIÓN

Todas las reuniones del programa de formación de equipo deben ser dirigidas por el gerente de la unidad. Si un consultor está presente, debe funcionar como recurso pero no dirigir las sesiones.

Metas. Las metas de la reunión de formación de equipo deben presentarse, aclararse y discutirse. Todos deben estar de acuerdo con las metas o los resultados esperados de las sesiones.

Reglas básicas. El grupo debe elaborar reglas básicas para funcionar, anotarlas en una hoja de papel y exhibirlas para que todos las vean. Algunas reglas sugeridas son las siguientes:

1. Cada una de las personas debe ser tan franca y abierta como sea posible, con un espíritu de colaboración para ayudar a mejorar el equipo.

2. Si una persona quiere saber qué siente otra persona o qué piensa esa persona acerca de un problema, se lo debe preguntar directamente. La persona a quien se hace la pregunta debe contestar con honestidad, aunque sea para decir, "No deseo responder en este momento".

3. Si alguna persona considera que la reunión se está volviendo improductiva, debe expresar esta preocupación al grupo.

4. Cada una de las personas debe tener la oportunidad de hablar sobre cada uno de los problemas o conceptos.

5. Todas las personas deben estar de acuerdo con las decisiones tomadas que les afecten.

Comprensión del trabajo. Cada una de las personas será un foco de atención y debe tener la oportunidad de leer sus respuestas a las preguntas preliminares 1, 2 y 5, describiendo lo que considera que debería estar haciendo en su asignación o papel. Después de que la persona en cuestión lee una respuesta, los demás miembros del equipo deben tener la oportunidad de responder, en cuanto a cómo han visto el trabajo de esa persona y lo que consideran que debería estar haciendo. Es importante que cada una de las personas escuche cómo ven los demás su trabajo y también lo que los demás quisieran que esa persona hiciera en el trabajo que les beneficiaría. Se debe dar a cada persona tiempo suficiente para explorar las responsabilidades personales de su trabajo ante los demás. Este tiempo podría ser desde treinta minutos hasta más de una hora para cada persona.

En seguida, cada persona debe leer sus respuestas a la pregunta 4 e intentar obtener respuestas de las personas identificadas en la pregunta en el grupo total.

Preocupaciones. Cada persona debe leer su respuesta a la pregunta 3. Es posible que se hayan cubierto ya algunas de estas inquietudes en las discusiones anteriores, pero cualquier preocupación que no haya sido resuelta debe ventilarse en esos momentos.

Se debe intentar resolver los problemas hasta donde sea posible, sin culpar a nadie. No es tan importante culpar a una persona como reconocer que existe un problema y tratar de encontrarle solución.

La necesidad de contar con otras personas. Cada una de las personas debe leer su respuesta a la pregunta 6. Es importante que los individuos hablen unos con otros acerca de lo que necesitan de los demás para ser eficaces. La persona en cuestión informa a los demás lo que necesita de ellos y los demás también explican lo que necesitan de esa persona.

Conclusión. Al final de las sesiones, debe criticarse todo el programa de formación de equipo. Todos deben responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se siente usted respecto de las sesiones de formación de equipo?

2. ¿Cuáles fueron las mejores partes para usted?

135

3. ¿Qué se necesitó cambiar o mejorar?

4. ¿Necesitamos otras sesiones como ésta? En este caso ¿qué necesitamos discutir? ¿Cuándo debemos reunirnos otra vez?

Este tipo de reunión de desarrollo de equipo es una de las más fáciles de manejar y una de las más productivas de todas las posibilidades de diseño para mejorar la eficacia del equipo. Casi todos los grupos de personas caen en áreas de ambigüedad en sus relaciones de trabajo. Se establecen expectativas en cuanto al desempeño que la gente no entiende y ni siquiera conoce. La clarificación periódica de los papeles constituye un proceso útil para cualquier grupo de trabajo.

El comité ejecutivo de una compañía llevaba a cabo una reunión para aclarar los papeles. Los miembros del grupo administrativo del presidente delineaban su trabajo según lo veían y expresaban lo que sentían que necesitaban unos de otros para realizar su trabajo con mayor eficacia. Cuando llegó el turno de la gerente de personal, ésta dijo, "Una de las cosas que necesito es tener la oportunidad de reunirme con usted un par de veces al año para estudiar mi desempeño y ver qué cosas necesito cambiar según su opinión".

El presidente preguntó sorprendido, "¿Por qué necesita reunirse conmigo?".

La gerente de personal respondió, "Cuando me contrataron hace dos años, entendí que usted era mi jefe directo".

"Nadie me aclaró eso", dijo el presidente. "Creí que su jefe era el vicepresidente ejecutivo."

La gerente de personal había esperado dos años para tener la oportunidad de recibir las instrucciones de la persona que ella creía era su superior directo, pero esa relación nunca se aclaró hasta el momento de la sesión de aclaración de papeles. Es algo parecido al centro de un equipo de futbol que no sabe que debe devolver el balón al mariscal de campo.

EL EQUIPO EN CONFLICTO

Algunas veces se puede observar que el problema básico de una unidad de trabajo es el predominio del conflicto perturbador y la hostilidad. En algunos departamentos, los sentimientos de hostilidad entre

los individuos o entre camarillas han llegado a tanto que las personas que necesitan trabajar juntas no se hablan. Todas las comunicaciones son mediante memorandos, aunque las oficinas sean contiguas. ¿Por qué ocurren estos conflictos y cómo puede un grupo de trabajo resolver estas diferencias? Es probable que la "explicación" más común para entender el conflicto es la teoría de las personalidades opuestas. Cuando dos personas no se llevan bien, una de las explicaciones más comunes es decir que sus "personalidades" chocan. Fundamentalmente, se supone que la personalidad de uno (un conjunto de actitudes, valores, sentimientos, necesidades y experiencias) es tan diferente a la personalidad del otro que no pueden funcionar de manera compatible. Puesto que la personalidad de uno está tan arraigada en la etapa adulta de la vida, parece casi imposible mejorar la situación.

Teoría de expectativas del conflicto

Una manera más útil de entender el conflicto consiste en verlo como el resultado de una violación de las expectativas. Cuando el comportamiento de una persona infringe las expectativas de otra, se puede predecir que habrá reacciones negativas. Si no se llega a un acuerdo, el ciclo continuo de expectativas violadas y la aplicación de sanciones negativas puede seguir hasta que las expresiones abiertas de hostilidad son comunes y el individuo trata de lastimar o castigar al otro de diversas maneras en lugar de intentar trabajar en una forma cooperativa. Es necesario señalar que la gente tiene expectativas acerca de los otros en términos de *qué* se debe hacer, *cuándo* se debe hacer y *cómo* se debe hacer. Con frecuencia, la gente se puede poner de acuerdo en cuanto a las condiciones del "qué", pero las violaciones ocurren en el aspecto de cuándo y cómo se deben realizar las acciones.

El departamento de investigación y desarrollo de una gran empresa estaba dividido por el conflicto. Había dos facciones de profesionales en guerra. Por alguna razón, un grupo de investigadores sentía que el otro grupo recibía más favores, mejores instalaciones y más recompensas que ellos. Sus expectativas eran violadas continuamente. Ellos esperaban compartir más los resultados de las investigaciones, tomar decisiones más comunes, más reuniones, la distribución más equitativa de las recompensas. Cuando no se satisfacían estas expectativas, reaccionaban de modo negativo. A su vez, estas res-

puestas negativas violaban las expectativas de la otra facción, que correspondía con sus propias reacciones de crítica. No pasó mucho tiempo para que el departamento tuviera desagradables sentimientos de hostilidad.

La teoría de las expectativas permite una mayor posibilidad de hacer frente al conflicto, ya que se enfoca hacia el comportamiento. Si una facción del departamento de investigación y desarrollo puede comenzar a identificar los comportamientos o acciones que infringen sus expectativas, tal vez sea posible negociar los acuerdos, para que el resultado final sea que la gente se recompense entre sí en vez de administrar castigos.

NEGOCIACIÓN DE ACUERDOS

En la planeación de una sesión de formación de equipo para hacer frente al conflicto, es necesario que las partes en conflicto lleguen a ciertos acuerdos: (1) Todas las partes deben ponerse de acuerdo para reunirse y trabajar para solucionar los problemas. (2) Es de gran ayuda si la gente está de acuerdo en que existen problemas, que estos problemas deben solucionarse y que todas las partes tienen alguna responsabilidad de trabajar en ellos. (3) Las personas pueden encontrar que es más fácil hacer frente al conflicto si pueden aceptar que el resultado final de la sesión de formación de equipo no es que la gente "simpatice" con otros, sino que se comprendan unos a otros y sean capaces de trabajar juntos. No es necesario que todos establezcan amistades personales, pero los miembros del grupo deben ser capaces, al menos, de tenerse confianza y de cumplir con las expectativas de otros.

Al establecer la sesión de formación de equipo, las partes en desacuerdo trabajarán mejor juntas si pueden adoptar la posición de que no resulta productivo tratar de descubrir quién tiene la culpa y "causó" los problemas; más bien, deben aceptar el hecho de que existen diferencias y necesitan encontrar soluciones con las cuales todos estén de acuerdo.

El formato inicio-paro-continuación

Cuando las partes se reúnen en la sesión de formación de equipo, cada una de ellas elabora una lista para la otra; prepara una lista de lo

que le gustaría que empezara a hacer, dejara de hacer o continuara haciendo el otro individuo o grupo para satisfacer sus expectativas y para lograr resultados positivos. Entonces, las partes comparten sus listas. Si existe un conflicto general en el equipo —no entre las partes—. cada persona prepara una lista de lo que el equipo en su totalidad necesita comenzar a hacer, dejar de hacer o continuar haciendo para disminuir los conflictos y los trastornos.

Negociación

Con las listas de lo que cada parte desea de la otra parte a la vista de todos, sigue una sesión de negociación. El subgrupo o la persona A identifica lo que desea del subgrupo o de la persona B y viceversa. Entonces, las dos unidades se ponen de acuerdo en lo que una parte hará a cambio de una modificación igual en el comportamiento de la otra parte. Estos acuerdos se pueden poner por escrito. En algunos casos, el hecho de firmar el acuerdo incrementa el compromiso de realizar el cambio. Este proceso coloca a las facciones que antes estuvieron en guerra en una situación de resolución de los problemas que les exige intentar encontrar soluciones en vez de perder el tiempo en descubrir fallas, culpar a alguien o buscar las causas del problema. Harrison[2] describió este proceso de negociación, el cual ha sido la base de un programa de desarrollo de equipos en toda la compañía Diamond Shamrock.[3]

El diseño de una reunión para reducir los conflictos puede variar mucho. Quizá convenga empezar la sesión con la presentación de la teoría de expectativas, describiendo las consecuencias negativas de la hostilidad continua. Otra de las posibilidades consiste en que los miembros de cada una de las partes traten de predecir qué piensa la otra parte de ellos y qué creen que los demás quieren recibir de ellos. Con frecuencia, estas conjeturas son sorprendentemente precisas y pueden facilitar la manera de llegar a un acuerdo.

[2]R. Harrison, "Role Negotiations", en W. Burke y H. Hornstein, *The Social Technology of Organization Development* (Washington, D.C., NTL Learning Resources, 1971).

[3]Arthur M. Louis, "They're Striking Some Strange Bargains at Diamond Shamrock", *Fortune*, enero de 1976, págs. 142-57.

139

Este diseño también se puede emplear para negociar acuerdos entre individuos. Si un gerente considera que lo que más divide al equipo es el conflicto entre dos personas, puede reunirlas e involucrarlas en una situación para solucionar el problema, donde comiencen a ponerse de acuerdo. En el caso de que existan desavenencias en el equipo en cualquier momento, con frecuencia conviene detenerse para negociar el problema y llegar a un acuerdo. La negociación a menudo es una situación en la cual se hacen concesiones. Cada una de las partes sacrifica algo para recibir otra cosa de un valor parecido por parte de la otra persona. Con demasiada frecuencia, los conflictos son manejados por personas que se ocupan en hacer lo siguiente:

1. Ignorar. Esto significa que tratan de fingir que en realidad no existe ningún desacuerdo en absoluto.

2. Aplacar. Tratan de aplacar a las personas e intentan lograr que la gente se sienta bien, a pesar de que no se haya llegado a un acuerdo.

3. Obligar. Cuando una de las partes tiene más poder que la otra, la persona poderosa puede tratar de obligar a la otra a que acceda. Esto puede resultar en un acuerdo público, pero en una resistencia en privado.

En un equipo eficaz, cuando ocurre el conflicto, se toma el tiempo necesario para identificar la causa del mismo; se identifica como un problema que debe resolverse y se toman medidas para hacerlo.

10

Cómo revitalizar al equipo complaciente

PROBLEMAS EN UN NUEVO EMPLEO

Cuando Scott Roberts, administrador de empresas recién graduado, aceptó un puesto en una compañía de alimentos de regular tamaño, se sintió muy emocionado acerca de las perspectivas de su primer empleo importante. Esperaba aprovechar toda su capacitación y tenía algunas ideas que consideraba buenas y deseaba compartir con otras personas en la organización. No tardó mucho en darse cuenta de que a la gente no le interesaban sus brillantes ideas. Después de nueve meses, Scott estaba convencido de que las únicas personas que progresaban en la organización eran aquellas que mantenían la boca cerrada, hacían lo que se les ordenaba y constantemente afirmaban su lealtad a la compañía. Las reuniones del personal siempre eran muy agradables. La gente siempre aceptaba cualquier cosa que recomendara la persona encargada. Todas las reuniones se llevaban a cabo de la misma manera; hasta los puntos del programa eran siempre los mismos.

Parecía que a la gente le agradaba su trabajo y la compañía. La mayor parte del personal había estado en la empresa durante más de quince años y parecía estar satisfecha con continuar dentro del mismo patrón hasta su retiro. Los intentos de Scott de presentar preguntas e introducir nuevas sugerencias siempre recibían una sonrisa indulgente por parte de su jefe, el cual decía que a ellos "les agradaba el entusiasmo del nuevo personal, que continuara presentando ideas y tomarían en cuenta sus sugerencias". Pero Scott nunca volvía a saber de sus ideas.

Cuando Scott expresaba preocupaciones acerca de su trabajo a su esposa, ella le preguntaba qué andaba mal en la empresa y él no podía encontrar algo concreto. La gente lo trataba bien, su trabajo iba bien, había seguridad en el futuro. Todo "era maravilloso" y en eso radicaba el problema. Scott sabía que él deseaba lograr más en su trabajo. Necesitaba más retos, mayor estímulo, más comunicación y la oportunidad de utilizar su ingenio y su inteligencia con otras personas. Scott consideraba que esta compañía no podría defenderse a largo plazo contra los competidores, que estudiaban con agresividad las condiciones del mercado y presentaban nuevos productos que captaban la atención de los consumidores. Scott comenzó a hacer una nueva evaluación de su futuro y de su adaptación en la compañía actual.

Una empresa como aquella a la que Scott pertenecía podría beneficiarse con un programa diseñado para observar su propia complacencia y falta de innovación y acciones agresivas referentes al presente y al futuro. En esta organización los equipos se parecen al equipo de béisbol que se ha vuelto "obeso y feliz". Es posible que sigan ganando por un tiempo, pero los equipos que tienen más hambre, más deseo, más energía y más penetración van a surgir y progresar. Existen muchas condiciones que amenazan la eficacia de un equipo de trabajo y la falta de imaginación y creatividad es como un espíritu que corroe, al cual se le puede enfrentar y manejar con acciones adecuadas.

Los diseños originales para el desarrollo de equipos se crearon principalmente para ayudar a hacer frente a los problemas que giran alrededor de asuntos de conflicto, trastornos, métodos ineficaces, asignaciones o expectativas poco claras y problemas de liderazgo. Generalmente, éstas son áreas en donde es necesario reparar algo o solucionar algún problema. Sin embargo, algunas organizaciones o unidades encuentran que no se trata de un problema que no ha sido resuelto ni de un caso de trastornos, sino de una situación en la cual la gente ha llegado a una manera común, rutinaria, normal y aceptada de "hacer negocios". Si se llegara a "desarrollar" un equipo de este tipo para mejorar su eficacia el ímpetu se daría hacia estimular mayor creatividad, más innovación para encontrar nuevos productos o servicios, programas más imaginativos y nuevas maneras de trabajar, desarrollando así un ambiente más animado y estimulante. También se ha comprobado que, con frecuencia, una persona creativa es

individualista en sus ideas y acciones. Para formar un equipo que fomente la creatividad, quizá sea necesario cambiar las normas para permitir mayor libertad individual y comportamiento idiosincrático. Al principio, esto puede parecer contrario al concepto de formar un equipo con la meta de que todos se adapten y se adhieran a las normas del grupo. Es posible que el equipo creativo tenga que volverse más libre y menos estructurado para llegar a ser más creativo.

DIAGNÓSTICO

Si se presentan las siguientes condiciones, quizá convenga que la unidad de trabajo considere un programa de desarrollo de equipos cuya meta sea estimular mayor imaginación y creatividad.

- Las mismas personas parecen estar haciendo las mismas cosas de la misma manera año tras año, aun cuando hayan cambiado otras condiciones.
- Los productos o los niveles de servicio han sido constantes durante algunos años, aunque han mejorado los factores similares en otras organizaciones.
- El personal nuevo con frecuencia pide su cambio o renuncia porque el ambiente no ofrece suficientes retos.
- El área que más orgullo produce entre los empleados es su devoción y lealtad a la organización.
- Parece que hay temor o resistencia a tomar riesgos o a probar algo nuevo.
- Las recompensas de la organización van a las personas que realizan el trabajo sólido estándar. Pocas recompensas van a la persona que inicia un nuevo método o producto.

Una unidad de trabajo con varias de estas condiciones podría ser una en donde la gente se tiene confianza, se respeta y se siente bien respecto a su gerente, donde los conflictos y los trastornos son mínimos

Esta escala muestra hasta qué grado el tipo de administración y las condiciones organizacionales apoyan y fomentan el esfuerzo creativo.

1.	Mis ideas o sugerencias nunca son escuchadas.	1 2 3 4 5 6 7	Mis ideas o sugerencias siempre son escuchadas.
2.	Siento que a mi jefe no le interesan mis ideas.	1 2 3 4 5 6 7	Siento que a mi jefe le interesan mucho mis ideas.
3.	No recibo aliento para hacer innovaciones en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Me alientan para hacer innovaciones en mi trabajo.
4.	No hay ninguna recompensa por hacer innovaciones o mejorar las cosas en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Me recompensan por hacer innovaciones y mejorar las cosas en mi trabajo.
5.	No hay aliento para las diferentes opiniones entre los subordinados.	1 2 3 4 5 6 7	Se alientan las diferentes opiniones entre los subordinados.
6.	Me siento poco dispuesto a informar a mi jefe de los errores que cometo.	1 2 3 4 5 6 7	Me siento suficientemente cómodo con mi jefe para informarle de los errores que cometo.
7.	No se me da suficiente responsabilidad para realizar bien mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Se me da suficiente responsabilidad para realizar bien mi trabajo.
8.	Para poder progresar realmente en esta organización, es necesario ser amigo o pariente del jefe.	1 2 3 4 5 6 7	No hay favoritismo en la organización.
9.	Hay otros puestos en esta organización en los que yo preferiría estar.	1 2 3 4 5 6 7	En esta organización tengo el trabajo que creo poder hacer mejor.
10.	Me vigilan la mayor parte del tiempo.	1 2 3 4 5 6 7	Me tienen confianza para que realice mi trabajo sin estarme vigilando.
11.	No me permitirían intentar otros trabajos en la organización.	1 2 3 4 5 6 7	Yo podría intentar otros trabajos en la organización si quisiera.
12.	La administración se pone muy tensa y nerviosa con la confusión, el desorden y el caos.	1 2 3 4 5 6 7	La administración enfrenta con facilidad la confusión, el desorden y el caos.
13.	Hay un bajo estándar de excelencia en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Hay un alto estándar de excelencia en el trabajo.
14.	Mi jefe no está abierto a recibir mi opinión sobre cómo podría mejorar su propio desempeño en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Mi jefe está abierto a las sugerencias sobre cómo podría mejorar su propio desempeño en el trabajo.
15.	Mi jefe tiene normas muy bajas para juzgar su propio desempeño.	1 2 3 4 5 6 7	Mi jefe tiene normas muy elevadas para juzgar su propio desempeño.
16.	No se me piden sugerencias sobre cómo mejorar el servicio a clientes.	1 2 3 4 5 6 7	La gerencia solicita activamente mis sugerencias e ideas sobre cómo mejorar el servicio a clientes.
17.	Mi jefe no muestra entusiasmo por el trabajo al cual nos dedicamos.	1 2 3 4 5 6 7	Mi jefe muestra mucho entusiasmo por el trabajo al cual nos dedicamos.
18.	Los errores causan dificultades; no se aprende de ellos.	1 2 3 4 5 6 7	Aquí se aprende con los errores; no se usan para castigar.
19.	Otra persona dicta cuánto debo lograr en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Se me permite establecer mis propias metas para mi trabajo.
20.	Para mí, la organización tiene demasiadas reglas y reglamentos.	1 2 3 4 5 6 7	La organización tiene reglas y reglamentos adecuados para mí.

144

Figura 10.1
Cómo fomentar la creatividad a través de la gerencia y de la organización*

* Por Philip B. Daniels y William G. Dyer

y donde rara vez surgen serios problemas con los empleados o con el trabajo. Tal vez se puede pensar que una unidad de este tipo es "ideal" y no necesita un programa de desarrollo. Sin embargo, si se observa que las condiciones externas han cambiado, que hay nuevas demandas, que los antiguos métodos no van al mismo paso y que la gente joven y progresista está seleccionando otras organizaciones, entonces tal vez sería apropiado un programa revitalizador de desarrollo de equipo.

Steiner[1] identificó algunas de las características de una organización creativa como sigue:

1. La organización creativa incluye a personas marginales y excepcionales.

2. Tiene canales de comunicación abiertos.

3. Fomenta los contactos con fuentes externas.

4. La organización experimenta nuevas ideas en vez de prejuzgar con bases "racionales"; todo tiene una oportunidad.

5. No se maneja como un "barco hermético".

6. Los empleados se divierten.

7. Se dan recompensas a las personas que tienen ideas.

8. Las ideas se evalúan por sus méritos, no de acuerdo con los puestos de las personas que las originaron.

9. Se permite que surjan nuevos enfoques *ad hoc*.

10. Se aceptan riesgos; la organización tolera y espera arriesgarse.

La escala presentada en la figura 10.1 puede ayudar a diagnosticar el nivel de creatividad que se permite en el trabajo. Se pueden identificar cuando menos dos problemas en la creatividad:

[1]Gary Steiner, *The Creative Organization* (Chicago, University of Chicago Press, 1965).

145

1. Todas las personas en la organización o unidad pueden estar satisfechas en general con lo que un observador externo podría considerar como un ambiente de rutina, seguro, poco creativo.

2. Algunos miembros de la unidad pueden desear tener mayor apoyo para la innovación y el cambio, pero otras partes del sistema reprimen o niegan esto.

Antes de que pudiera ocurrir cualquier actividad de desarrollo de equipo, alguien que tuviera influencia tendría que reconocer que las condiciones antes descritas existentes en la unidad de trabajo son improductivas y tendría que intentar algún tipo de cambio. Recientemente se ha escrito mucho acerca de fomentar la creatividad en las organizaciones, identificando el proceso como "fomento a la iniciativa creadora". Kanter[2] y otros han observado que las organizaciones necesitan proporcionar un procedimiento para que la persona con ideas se relacione con una persona que tenga poder (un "protector"), quien le ayudará a impulsar la idea. Esto sugiere que la innovación debe ser meta de una organización, así como objetivo de un equipo.

ELEMENTOS DEL DISEÑO

Recopilación de datos

Puesto que un equipo que avanza de manera "normal" posiblemente no sienta la necesidad de tener más innovación, es necesario que haya algún proceso para mostrar a los miembros de la unidad que las formas usuales de hacer las cosas no bastan y que se debe fomentar el cambio, la creatividad y la innovación. Esto puede lograrse de las siguientes maneras:

1. Se recaba información comparativa mostrando el desempeño de esta unidad en comparación con otros grupos parecidos más innovadores.

[2]R. Kanter, *The Change Masters* (Nueva York, Simon and Schuster, 1983).

2. Si la unidad es un foco de conversación, se deben obtener comentarios de otras unidades que sean capaces de ver las condiciones con mayor claridad y presentarlas de modo que los miembros de la unidad puedan ver su imagen a través de los ojos de otras personas.

3. Se entrevista a los miembros de la unidad para descubrir si algunos se dan cuenta de la situación, aunque les parezca cómoda y satisfactoria.

4. Es posible que la gerencia necesite proporcionar a los miembros de la unidad una evaluación honesta de las condiciones que existen.

Si la unidad tiende a desalentar la creatividad, causando desconcierto en algunos miembros, estas condiciones pueden salir a la luz mediante entrevistas, instrumentos como los que aparecen en la figura 10.1, un censo de problemas o las observaciones de un consultor de proceso.

Para este tipo de programa de desarrollo, es necesario que el primer paso sea la recopilación inicial de información para sacar a la luz la necesidad y las razones por las cuales se debe iniciar el programa.

Compartir la información y el diagnóstico

En esta fase, los miembros de la unidad reciben un resumen de la información que se ha recabado. Luego, se pide a los miembros que vean la información y discutan las razones por las cuales existen esas condiciones y qué podría cambiarse, y se pongan de acuerdo sobre algunas nuevas metas para mejorar.

Planeación de la acción

En esta fase, la acción que habrá de realizarse puede ser planeada por toda la unidad, por los subgrupos con asignaciones o una fuerza de trabajo con la responsabilidad de estudiar el nivel de creatividad de la unidad y de presentar recomendaciones para el cambio.

Puesto que el área de acción creativa puede ser desconocida para los miembros del equipo, quizá sea necesario proporcionarles algunas acciones posibles que pudieran realizarse para estimular la innovación en su unidad de trabajo, como sigue:

- Llevar a cabo seminarios sobre ideas creativas.
- Establecer un programa de incentivos con recompensas y gratificaciones.
- Dar a las personas tiempo libre para la solución del problema de la creatividad, individualmente o en grupo.
- Idear una nueva forma para las reuniones del personal que permita que las personas expresen nuevas ideas libremente, con "tormenta de ideas", que fluyan con facilidad.
- Formar agrupaciones nuevas o excepcionales a corto plazo para permitir que la gente promueva sus ideas.
- Realizar un laboratorio, seminario o reunión de "generación de ideas" con el material necesario para "componer", pensar y planear.
- Llevar a cabo estudios del desempeño que apoyen y alienten los esfuerzos, ideas y acciones creativos.
- Poner en práctica una política que disminuya el temor de cometer un error si se intenta algo diferente.
- Mantener a la gente abiertamente informada acerca de los problemas de la organización que deben solucionarse.
- Tener un sistema de recompensa y reconocimiento para las personas creativas.
- Pedir a una persona externa que observe el funcionamiento actual de la organización para que evalúe la producción creativa y sugiera maneras de mejorar la innovación.

- Tener una sesión de desarrollo de equipo, enfocada especialmente a mejorar el ambiente creativo y la producción del departamento o unidad.

- Rotar a las personas en diferentes puestos o lugares de la organización para que un nuevo equipo de gente trabaje en problemas viejos.

- Organizar una sesión de enriquecimiento del trabajo, donde las personas ideen nuevas maneras de enriquecer su propio trabajo.

El grupo o grupos responsables de planear la acción deben considerar estas alternativas y cualquier otra antes de convertirlas en un plan de acción.

Ejercicios creativos en la planeación

Un posible ejercicio durante la reunión del grupo sería introducir algunas maneras nuevas y creativas de planear, que nunca antes hayan sido intentadas.

- Tener una sesión de "tormenta de ideas". Ver cuántas sugerencias diferentes pueden producirse al estimular la creatividad en la unidad de trabajo.

- Que el grupo dedique algún tiempo a estudiar posibles nuevos productos, nuevos servicios o nuevas formas de realizar el trabajo.

- Dar tiempo a la gente para discutir una nueva idea o enfoque en el cual haya pensado.

- Tal vez sea posible ocuparse en alguna capacitación para la creatividad del grupo. Con la ayuda de consultores se pueden ver los elementos de la creatividad individual y del grupo, y dedicar un día a practicar actividades para el desarrollo de la creatividad tales como tormentas de ideas, elaboración de analogías, ver paralelos y símbolos, y ejercicios para la solución de problemas en grupo.

El equipo que se atora con la complacencia, o no usa su talento creativo con eficacia, corre el peligro de quedar atrás de la competencia más creativa a un paso acelerado. El desarrollo de equipo para estos grupos debe dedicarse a sacar a estas unidades de la rutina esclavizante y crear condiciones para la creciente innovación. Esto significa que se deben estructurar apoyos organizacionales para estimular más esfuerzo creativo y también proporcionar alguna experiencia en las nuevas formas de solucionar problemas y quizá cierta capacitación en el proceso creativo.

Las personas que analizan las organizaciones encuentran cada vez con mayor frecuencia que la causa fundamental de mucha de la producción de bajo nivel y la insatisfacción entre los empleados no es debido al jefe autoritario, sino por el jefe pasivo y el grupo de trabajo complaciente. Conforme se gradúen más alumnos con capacitación especializada en nivel de bachillerato y grados avanzados, estos jóvenes inteligentes y bien preparados van a exigir ambientes de trabajo que les ofrezcan retos, estímulo y la oportunidad de utilizar su creatividad en el trabajo.

Recientemente se han hecho muchos análisis para estudiar la innovación en las organizaciones. Clifford y Cavanagh[3] han estudiado con cuidado las compañías medianas y han encontrado que las empresas que han alcanzado el éxito se caracterizaron por el énfasis en la experimentación y la innovación. Gran parte de este espíritu debe provenir del jefe o presidente de la organización. En el marco del equipo, esto significa que el equipo ejecutivo de alto nivel necesita establecer el patrón de innovación y alentarlo como una norma de la organización hacia los equipos de niveles inferiores.

Las organizaciones de muy buen desempeño son capaces de establecer las siguientes normas, que deben convertirse en normas de comportamiento en cada equipo.

- Todos tienen un sentido de la misión y comparten los valores comunes.
- Prestan atención a los fundamentos de la empresa.
- Consideran a la burocracia como el enemigo.

[3]D. Clifford y R. Cavanagh, *The Winning Performance: How America's High-Growth, Mid-Size Companies Succeed* (Nueva York, Bantam Books, 1985).

- Alientan la experimentación.
- Permanecen cerca de sus clientes y trabajan para ellos.
- Colocan la motivación y el desarrollo en el primer lugar de su prioridades.

Estas condiciones deben incorporarse dentro de cada equipo, empezando desde arriba y continuando hasta los equipos de trabajo en la fábrica.

Se ha demostrado que, en ocasiones, en las organizaciones existe un dilema en torno a la creatividad que empieza arriba y se va deslizando hacia abajo. El dilema consiste en que, algunas veces, la persona que fundó la organización y alimentó su crecimiento desea que todos los demás se ajusten a su patrón y sólo se permite que el director de la organización sea innovador. Este patrón parece estar destinado a desarrollar una organización conformista y poco creativa y es todo lo contrario al espíritu que logró que la organización tuviera éxito originalmente.

Es muy difícil que un equipo de una organización muy conformista trate de ser más innovador si la organización no acepta ni recompensa las formas más imaginativas de funcionar. Parece que la creatividad del equipo se logra mejor si forma parte de un patrón general de la organización.

11

Cómo disminuir el conflicto entre equipos

Hasta este punto, este libro se ha ocupado de los diseños y métodos para incrementar la eficacia del equipo *dentro* de una unidad de trabajo. Con frecuencia sucede que un importante problema organizacional es la falta de trabajo de equipo entre unidades, no dentro de una unidad. De hecho, las unidades de las organizaciones que se vuelven demasiado cohesivas, que sólo piensan en su propio interés, pueden ser ineficaces en sus relaciones de trabajo con otras unidades.

Lawrence y Lorsch, en su modelo de diferenciación-integración, han demostrado con claridad que las unidades organizacionales son y deben ser diferentes. Cuando las unidades tienen diferentes tareas, metas, personas, límites de tiempo y estructuras, el funcionamiento de estas unidades forzosamente será diferente. El problema no consiste en saber cómo lograr que todas las unidades sean iguales, sino en saber cómo elaborar un proceso integrador que permita que estas unidades contrastantes trabajen juntas. Una de las estrategias para lograr mayor integración entre las unidades de trabajo es el programa de desarrollo entre equipos.[1]

[1]La teoría básica y el método para los procesos intergrupales se encuentran en R. Blake, H. Shepard y J. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston, Gulf, 1954). Para otros análisis sobre las estrategias para estructurar el desarrollo intergrupal, véase: J.K. Fordyce y R. Weil, *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos* (México, Fondo Educativo Interamericano, 1976); R. Beckhard, *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos* (México, Fondo Educativo Interamericano, 1973); E.H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1965), Cap. 5.

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Un programa de desarrollo entre equipos puede ser considerado como una posible acción cuando dos o más equipos, que deben colaborar para que cada uno de ellos alcance los objetivos de su propia unidad, experimenten una o más de las siguientes condiciones:

- Los miembros de la unidad evitan o se retiran de las interacciones con personas de la otra unidad, cuando deberían pasar más tiempo trabajando juntas.
- El producto común o el resultado final que ambas unidades desean se demora, disminuye, es bloqueado o alterado, ante la insatisfacción de una o ambas partes.
- No se solicitan los servicios necesarios entre las unidades.
- Los servicios entre las unidades no se desempeñan a satisfacción de los miembros de las unidades.
- Se presentan resentimientos o sentimientos de antagonismo como resultado de las interacciones de la unidad.
- La gente se siente frustrada, rechazada o mal entendida por parte de las personas de la otra unidad con quienes debe trabajar.
- Se pierde más tiempo en evitar o eludir la interacción con la otra unidad, o en quejarse internamente de la otra unidad, que en tratar de solucionar los problemas mutuos.

DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

Si cuando menos uno de los gerentes de la unidad que tiene problemas de interacción disfuncional diagnostica la situación con precisión y está dispuesto a comunicarse con el gerente de la otra unidad, se puede proponer un programa de desarrollo de equipo entre las unidades. Es necesario obtener el acuerdo de *ambas* unidades para progresar con el programa. Se ha observado que los gerentes de los dos grupos se ponen de acuerdo para tener un proceso de formación y desarrollo de los dos equipos, pero los miembros de sus unidades no se comprometen a hacerlo. Como consecuencia, el programa se lleva a cabo en medio de mucha oposición y resistencia.

La meta del programa consiste en elaborar un proceso para la solución de problemas que pueda reducir la interacción disfuncional existente y permita que los problemas futuros se puedan resolver con mayor efectividad antes de que ocurra un rompimiento en la interacción de las unidades. Algunas posibles estrategias para planear y conducir el programa propuesto son las siguientes.

Para prepararse, es necesario que se explique el propósito y el formato del programa a los miembros de ambas unidades. Esto podría hacerlo el gerente en cuestión, o éste en conjunto con un mediador externo. Ambas unidades deben acceder a participar.

Se deben hacer planes para contar con un periodo para que las personas apropiadas provenientes de ambas unidades trabajen en los problemas que los separan. Si las dos unidades son pequeñas, quizá sea posible involucrar a todo su personal. Si son grandes, tal vez sea necesario que los representantes intenten resolver las áreas con problemas.

Diseño A

1. Los miembros apropiados de las unidades X y Y se reúnen para producir un método más funcional de operar. Los miembros son presentados y se estudia el plan, el propósito y la agenda del programa.

2. Se establecen las reglas básicas. La regla básica esencial consiste en que las personas deben estar de acuerdo en adoptar una posición para resolver los problemas. Se trata de generar una solución, no de acusar o culpar. Los participantes deben acordar que observarán el comportamiento de los miembros de su propio grupo e identificarán las ocasiones en que sus propios miembros están tratando de acusar, culpar o defender una posición en vez de resolver el problema.

3. Los miembros de las unidades, *en sus propios grupos*, empiezan a trabajar en la siguiente tarea. En hojas de papel se responde a las siguientes preguntas.

154

a. ¿En qué acciones se ocupa la otra unidad que crean problemas para nosotros? Hacer una lista.

b. ¿En qué acciones nos ocupamos que consideramos pudieran crear problemas para ellos? Hacer una lista.
c. ¿Qué recomendaciones podríamos presentar para mejorar la situación?

4. Cada unidad entrega la hoja de papel a la otra unidad para que la estudie.

5. Se asigna determinado tiempo para que cada una de las unidades estudie el trabajo de la otra y haga preguntas con el fin de esclarecer lo escrito. Se anotan los acuerdos y los desacuerdos.

6. Ahora, los miembros de las dos unidades se integran en *equipos mixtos* compuestos de un número igual de miembros de ambas unidades. La primera tarea es que cada uno de los equipos estudie las listas y presente una lista acordada de los principales problemas u obstáculos que impiden que las dos unidades funcionen juntas con eficacia.

Cada uno de los equipos mixtos presenta su lista de problemas al grupo en su totalidad y se tabulan los resultados. Entonces, se identifican los principales problemas acordados y se anotan en una lista.

7. Los miembros vuelven a los equipos mixtos. Cada uno de los equipos mixtos recibe uno de los problemas identificados para recomendar una solución. Al exponer su conclusión se debe incluir cuál es el problema, qué acciones deben realizarse, quién debe ser responsable de cuáles acciones, cuál es el programa en cuanto al tiempo y cómo evitar que el problema se repita.

8. Los equipos mixtos exponen sus soluciones a todo el grupo para que se estudien y se exprese la conformidad, particularmente por parte de aquellos que deben poner en práctica las acciones.

Diseño B

Este diseño se parece al A. Sin embargo, en vez de que los dos equipos realicen su trabajo aparte para luego presentarse mutuamente las hojas de papel, cada unidad discute sus problemas *frente al* otro grupo. Éste es el diseño de la "pecera".

159

1. El grupo X se sienta en círculo. El grupo Y se sienta fuera del círculo y observa y escucha. Los miembros del grupo X discuten las tres preguntas anotadas en la parte 3 del diseño A. Un anotador escribe los puntos que se están discutiendo.

2. El grupo Y entra ahora al centro del círculo. El grupo X observa y escucha.

3. Después de la "pecera", se forman equipos mixtos y realizan las mismas tareas descritas en el diseño A.

Diseño C

Una variación de los diseños A y B es que las unidades discutan diferentes preguntas. Los diseños son los mismos; sólo las preguntas son diferentes.

1. ¿Cómo vemos a la otra unidad? ¿Cuál es nuestra imagen de ellos?

2. ¿Cómo creemos que nos ve la otra unidad? ¿Cuál es su imagen de nosotros?

3. ¿Por qué los vemos de esa manera?

4. ¿Por qué creemos que ellos nos ven de esa manera?

5. ¿Qué tendríamos que cambiar para tener una imagen y una interacción más positiva?

Diseño D

1. Un mediador externo entrevista a los miembros de ambas unidades en privado antes de la sesión para el desarrollo de equipo. El mediador trata de identificar los problemas que existen entre las unidades, su origen y las soluciones recomendadas por las personas.

2. En la reunión entre los equipos, el mediador hace un resumen de los resultados de estas entrevistas. Los resúmenes se imprimen o se colocan en un lugar donde todos los vean.

3. Los equipos mixtos de ambas unidades estudian los resultados del resumen y hacen una lista de las áreas principales que, en su opinión, necesitan ser resueltas. Todo el grupo se pone de acuerdo en cuanto a las áreas que consideran más importantes.

4. Los equipos mixtos se ocupan de presentar soluciones posibles a los problemas que les fueron asignados.

Diseño E

Este diseño implica seleccionar una fuerza de trabajo mixta, integrada por miembros de ambas unidades. La tarea de la fuerza de trabajo consiste en estudiar los problemas de interacción y después recomendar soluciones a los problemas para que ambos grupos las consideren y den su conformidad.

1. Se seleccionan representantes de la fuerza de trabajo de la siguiente manera: El equipo X hace una lista de *todos* los miembros de su grupo que considera podrían representarlos adecuadamente en la fuerza de trabajo. Se entrega esta lista al equipo Y. El equipo Y, entonces, selecciona a los tres o cuatro miembros del equipo X que consideran podrían representar mejor sus intereses. Ambas unidades trabajan en este proceso de anotar listas y seleccionar. El resultado es una fuerza de trabajo mixta integrada por miembros aceptables para ambas unidades.

2. La fuerza de trabajo puede trabajar de muchas maneras. Tal vez quiera entrevistar a las personas provenientes de las otras unidades. Quizá desee invitar a un mediador para que trabaje con ellos. Cualquiera que sea su estilo de trabajo, se exige que decidan: las condiciones más importantes que están bloqueando la eficacia entre los equipos; qué acciones deben realizarse; quién debe ser responsable de cuáles acciones; margen de tiempo; cómo podemos impedir que estos problemas ocurran otra vez o qué método usaremos para solucionar otros problemas que puedan surgir.

Diseño F

Podría utilizarse un modelo de campo de fuerzas mediante cualquier combinación de los dos equipos. Están de acuerdo en que su nivel actual de funcionamiento no es el adecuado. Entonces, están de acuerdo en que necesitan mejorar para llegar a un mejor nivel de cooperación. Los dos grupos preparan listas y se ponen de acuerdo en cuanto a las principales fuerzas restrictivas e impulsoras. En subgrupos, observan las fuerzas principales y elaboran listas de acciones con las que todos estén de acuerdo para hacer frente a estas fuerzas.

ANÁLISIS

Puesto que hay disponible una variedad de modelos de formación y desarrollo entre equipos, ¿qué determina cuál modelo sería el más apropiado? Uno de los factores que debe considerarse es la confianza y la competencia de los gerentes de unidad para llevar a cabo, solos, un programa de este tipo, sin la ayuda de un mediador externo. Si optan por una sesión, sería prudente seleccionar una alternativa sencilla, fácil de comunicar a otros, con una mínima posibilidad de que se pierda cuando se ponga en práctica. El diseño E, la selección de una fuerza de trabajo entre los equipos, es la forma tradicional de trabajar en los problemas entre equipos y probablemente es la alternativa más fácil para poner en práctica sin ayuda. También es el diseño que en menor medida implica a todos los miembros de los dos grupos y puede tener el menor impacto, al menos inicialmente.

El diseño A es, probablemente, el formato más directo para solucionar problemas, con la menor posibilidad de sacar a la luz los conflictos y problemas que podrían explotar en una repetición improductiva de viejos resentimientos y quejas. El diseño de la pecera puede crear reacciones en los individuos, en la medida en que son observados y esto puede resultar difícil de manejar sin un mediador capacitado; asimismo, enfocar el problema mediante el examen de las imágenes mutuas (diseño C) también puede dar lugar a sentimientos y reacciones que pueden perturbar a una persona que no está acostumbrada a manejar estas cosas.

CONCLUSIONES

Los problemas intergrupales presentan el asunto en torno a la unidad, en cuanto a saber cuál se ha comprometido y cuál es el "equipo" final. En las organizaciones modernas no basta integrar una intensa lealtad en la unidad de trabajo o departamento, particularmente a expensas de la organización más grande. A menos que las personas en los diferentes departamentos que necesitan colaborar puedan ver el panorama general y entender que el equipo es más que el grupo pequeño, los conflictos intergrupales pueden surgir y, de hecho, surgen. Las sesiones de formación y desarrollo de equipo *entre* las unidades pueden llevarse a cabo antes de que se presenten los problemas para cimentar las relaciones y establecer las pautas para el trabajo. Es importante reunir a las unidades de trabajo y limar las asperezas cuando ocurren problemas entre los grupos. La lealtad de una sola unidad puede ser perjudicial para alcanzar las metas de la organización.

CUARTA PARTE

Problemas y oportunidades especiales que enfrentan los equipos de hoy

12

Cómo superar el acuerdo malsano

En ocasiones, los equipos se atoran, no por un conflicto abierto, sino porque las personas fingen estar de acuerdo cuando en realidad no lo están, como ilustra el siguiente incidente:

LA PARADOJA DE ABILENE[1,2]

Las tardes de los domingos de julio en Coleman, Tejas (5607 habitantes) no son precisamente días festivos de invierno. Este día era particularmente caluroso —40 °C según el Termómetro Rexall Ex-Lax en Walgreen, situado bajo la marquesina de hojalata que cubría un porche trasero bastante grande con tela de alambre. Además, el viento soplaba levantando el polvo fino del oeste de Tejas por toda la casa. Las ventanas estaban cerradas, pero el polvo se filtraba a través de las invisibles aperturas, aparentemente cavernosas, de las paredes.

Se podría preguntar, "¿Cómo es posible que el polvo penetre a través de las ventanas cerradas y de las paredes firmes?" Esta pregunta revela más bien el provincialismo del lector que del autor. Cualquier persona que haya vivido en el oeste de Tejas ni siquiera se molestaría en preguntar. Sólo se puede decir que el

[1]Buena parte del material que se encuentra en la sección titulada "La Paradoja de Abilene" se encuentra en el artículo de J. Harvey, "Managing Agreement in Organizations: The Abilene Paradox". Reproducido con la autorización del editor de *Organizational Dynamics*, Verano de 1974, © 1974 por AMACOM, división de American Management Association.

[2]Con Jerry Harvey.

viento puede hacer muchas cosas cuando han pasado más de treinta días sin lluvia.

Pero la tarde aún era tolerable —incluso potencialmente agradable. Un ventilador enfriado con agua proporcionaba adecuado alivio del calor, mientras uno no se alejara demasiado, y no lo hicimos. Además, había limonada fría para beber. Tal vez hubiera preferido algo más fuerte, pero Coleman era "seco" en muchos sentidos, lo mismo que mis parientes políticos, a menos que alguien se enfermara. En este caso, se podría pensar legítimamente en una cucharadita o dos para fines medicinales. Pero este domingo en particular, nadie estaba enfermo y de cualquier modo, la limonada parecía ofrecer las propiedades refrescantes que requeríamos.

Y, finalmente, había entretenimiento: el dominó, perfecto para estas condiciones. El partido no requería más esfuerzo físico que un comentario ocasional mascullado, "revuelve las fichas" y un movimiento lento del brazo para colocar las fichas en el lugar apropiado sobre la mesa. También requería que alguien anotara los puntos, pero esa responsabilidad cambiaba al terminar cada mano, de modo que la tarea, aunque onerosa, de ninguna manera era físicamente debilitante. En pocas palabras, el dominó era una diversión agradable.

Así, era una agradable tarde de domingo —incluso emocionante— en Coleman, si, citando un comercial contemporáneo de la radio, "Usted se emociona con facilidad". Es decir, fue agradable hasta que mi suegro de pronto levantó la vista de la mesa y dijo con aparente entusiasmo, "Subamos al auto y vayamos a Abilene a cenar en la cafetería."

A decir verdad, esta sugerencia me tomó por sorpresa. Se puede decir que incluso me despertó. Empecé a pensarlo. "¿Ir a Abilene? ¿Cincuenta y tres millas? ¿En esta tormenta de polvo? Tendremos que conducir con las luces encendidas, a pesar de que estamos a media tarde. Y el calor. Está bastante pesado aquí, frente al ventilador, pero en un Buick 1958 sin aire acondicionado será brutal. ¿Y cenar en la cafetería? Algunas cafeterías están bien, pero la de Abilene evoca negros recuerdos del rancho de los soldados de tropa en el campo".

Antes de que pudiera clarificar y organizar mis ideas para expresarlas, Beth, mi esposa, comentó, "Me parece una mag-

nífica idea. Me gustaría ir. ¿Qué te parece, Jerry?" Bueno, como mis preferencias obviamente no estaban de acuerdo con los demás, decidí no ser aguafiestas y contesté, "Me parece bien", y añadí, "sólo espero que tu madre quiera ir".

"Por supuesto que quiero ir", contestó mi suegra, "Hace mucho tiempo que no voy a Abilene. ¿Por qué supones que no quiero ir?"

De modo que subimos al auto y nos dirigimos a Abilene. Mis predicciones se cumplieron. El calor era brutal. Llegamos cubiertos de una fina capa de polvo del oeste de Tejas adherida al sudor y la comida en la cafetería resultó ser un testimonio de primera para los comerciales de Alka-Seltzer.

Cuatro horas y 106 millas después, regresamos a Coleman, Tejas, pero cansados y agotados. Nos sentamos frente al ventilador durante mucho tiempo en silencio. Entonces, para ser sociable y también para romper el opresivo silencio, comenté, "Fue un maravilloso viaje, ¿no es cierto?".

Nadie contestó.

Por fin mi suegra dijo, ligeramente irritada, "Bueno, a decir verdad, no me gustó mucho y hubiera preferido quedarme aquí. Yo sólo fui porque ustedes tres se mostraron tan entusiastas en ir. No hubiera ido si no me hubieran presionado".

No podía creerlo. "¿Qué quiere decir con 'todos ustedes?", pregunté. "A mí no me meta en el grupo de 'todos'. Yo estaba encantado con lo que estábamos haciendo. No quería ir. Sólo fui para complacerlos. Ustedes son los culpables."

Beth pareció escandalizada. "No me digas que soy culpable. Tú y papá y mamá fueron los que quisieron ir. Yo sólo fui para ser amable y complacerlos. Tendría que estar loca para querer ir con este calor, y no creo estar loca ¿no te parece?"

Antes de tener la oportunidad de caer en esta trampa, el padre de Beth entró en la conversación otra vez con bastante brusquedad. Sólo dijo una palabra, pero lo hizo con la sencilla y directa jerga que sólo un tejano de toda la vida y particularmente un vecino de Coleman puede usar. Esa palabra fue "D E M O N I O S".

Como pocas veces recurría al lenguaje obsceno, inmediatamente captó nuestra atención. Luego, procedió a extenderse sobre lo que ya era una idea absolutamente clara, diciendo,

"Miren, yo nunca quise ir a Abilene. Sólo estaba haciendo conversación. Pensé que estaban aburridos y sentí que debía decir algo. No quería que tú y Jerry pasaran mal su visita. Nos visitan tan poco que quería estar seguro de que disfrutaran. Y sabía que mamá se molestaría si no estaban contentos todos. Por mi parte, hubiera preferido jugar otro partido de dominó y comer lo que quedó en el refrigerador".

Después del arranque inicial de recriminaciones, nos quedamos sentados en silencio. Aquí estábamos, cuatro personas razonables y sensatas que, por voluntad propia, acabábamos de hacer un viaje de 106 millas a través de un desierto olvidado de Dios, con temperaturas de caldera, atravesando una tormenta de polvo, para comer alimentos desagradables en una mugrosa cafetería en Abilene, Tejas, cuando en realidad, ninguno quería ir. De hecho, para ser más preciso, hicimos todo lo contrario de lo que queríamos hacer. Toda la situación parecía paradójica. No tenía sentido.

Al menos en esos momentos no tuvo sentido. Pero desde ese fatídico día de verano en Coleman, he observado, consultado, y he sido parte de más de una organización que ha estado atrapada en la misma situación. Como resultado, la organización ha hecho un viaje lateral provisional y, ocasionalmente, un viaje final a Abilene, cuando en realidad quería ir a Dallas, a Muleshoe, a Houston o a Tokio. Y, para la mayoría de esas organizaciones, las consecuencias destructivas de esos viajes, medidas en términos de sufrimiento y de pérdidas económicas, han sido mucho más grandes de lo que fueron para el grupo de Abilene.

Esta historia trata sobre una paradoja, "la paradoja de Abilene". Dicho con sencillez, es lo siguiente: Las organizaciones a menudo realizan acciones que se oponen a lo que realmente quieren hacer y, por tanto, derrotan los mismos propósitos que intentan alcanzar. También trata sobre un importante corolario de la paradoja: *la incapacidad de manejar el acuerdo constituye una de las principales fuentes del mal funcionamiento* en las organizaciones desde el nivel de equipo hasta la organización total.

Cuando un equipo se pierde en una nube de acuerdo no aceptado, con frecuencia manifiesta comportamientos que conducen a creer, erróneamente, que la unidad está atrapada en un dilema de

conflicto. Por esa razón, se requiere un proceso de desarrollo de equipo y solución de problemas de un tipo diferente que implica que la administración debe elaborar comportamientos organizacionales nuevos, más funcionales.

SÍNTOMAS DEL PROBLEMA

Puesto que los síntomas superficiales (es decir, el conflicto) tanto del acuerdo como del desacuerdo son esencialmente similares, el primer requisito consiste en estar consciente de los síntomas de un dilema administrativo para que todos estén de acuerdo. Entonces, basándose en la identificación correcta de los síntomas, se puede realizar la función correctiva funcional.

Harvey[3] identificó dos series de síntomas. La primera serie puede ser identificada con mayor facilidad por alguna persona que esté fuera del sistema en estudio. En efecto, el hecho de estar libre de las fuerzas cegadoras de la ansiedad de la acción, de las fantasías negativas, del riesgo existencial y del cambio psicológico del riesgo y de la certidumbre, todo lo cual contribuye a la influencia perniciosa de la paradoja, permite que la persona externa observe los síntomas ocultos debajo del polvo tan conocido para los residentes de Abilene.

La segunda serie, más subjetiva, puede ser reconocida con mayor facilidad por las personas que viven dentro del sistema.

Síntomas más fácilmente observables para las personas externas

Las personas externas, ya sean independientes no profesionales o consultores profesionales, pueden estar relativamente seguros de que el equipo se encuentra de viaje en Abilene si observan los siguientes síntomas:

1. Los miembros del equipo sienten pena, frustración o impotencia cuando tratan de hacer frente al problema. En términos ordinarios, existe un conflicto bastante obvio.

[3] J. Harvey, "Managing Agreement in Organizations: The Abilene Paradox," *Organizational Dynamics* (Verano de 1974): págs. 63-80.

2. En privado, los miembros están de acuerdo, como individuos, sobre la naturaleza del problema que enfrenta la organización.

3. También en privado, los miembros están de acuerdo, como individuos, en las medidas que se requieren para hacer frente al problema.

4. Muchos culpan a otros de las condiciones en que se encuentran.

5. Las personas se unen en subgrupos de amigos de confianza para compartir rumores, quejas, fantasías o estrategias relativas al problema o su solución.

6. En situaciones colectivas (reuniones de grupo, memorandos públicos) los miembros no comunican a los otros con precisión sus deseos o creencias. De hecho, con frecuencia comunican exactamente lo contrario de lo que quieren decir.

7. Basándose en esta información inexacta e inválida, los miembros toman decisiones colectivas que los conducen a realizar acciones contrarias a lo que ellos, personal y colectivamente, quieren hacer.

8. Como consecuencia de estas acciones contraproducentes, los miembros experimentan más ira, frustración, irritación e insatisfacción con la organización.

9. Los miembros se comportan de un modo diferente fuera de la organización. En otras situaciones (familias, iglesias, otras unidades de trabajo) están más felices, se llevan mejor con los demás y actúan con mayor eficacia.

Síntomas más fácilmente observables para las personas internas

De la misma manera, algunos síntomas originados principalmente en las experiencias subjetivas que una persona puede tener con el equipo, son identificados con mayor facilidad por las personas que están

atrapadas por el problema de acuerdos mal manejados: Por ejemplo, si usted experimenta los siguientes sentimientos en su unidad de trabajo, puede estar bastante seguro de que está perdido en una tormenta de acuerdos y va rumbo a Abilene.

1. Se siente dolido, frustrado, impotente y básicamente incapaz de hacer frente a un problema organizacional determinado cuando intenta solucionarlo.

2. Con frecuencia se reúne con sus compañeros de confianza para tomar café, para almorzar clandestinamente o en la intimidad de su hogar u oficina para discutir el problema, para compadecerse y planear soluciones imaginarias que usted intentaría "si las condiciones fueran apropiadas". (Afortunada o desafortunadamente, dependiendo de su punto de vista, pocas veces son apropiadas.)

3. Usted culpa a otros, al jefe, a otros departamentos o a aquellas "personas de la unidad X que no son perceptivas" del dilema. El jefe, en particular, con frecuencia recibe una parte desigual de la culpa y se le describe diciendo "está fuera de la realidad", "perdió el control de la unidad", o "no es tan bueno como era la señora Watson para hacer frente a problemas como éste".

4. En las reuniones colectivas donde el problema se discute, usted con frecuencia es precavido, no es franco y divaga al expresar sus ideas respecto al problema y su solución. Dicho de otra manera, con frecuencia trata de determinar la posición de otras personas acerca de los asuntos, sin revelar su propia posición con claridad.

5. Usted repetidamente encuentra que las acciones que realiza para solucionar problemas, tanto individual como colectivamente, no sólo no solucionan el problema, sino que tienden a empeorarlo.

6. Con frecuencia usted sostiene conversaciones imaginarias consigo mismo sobre lo que podría haber hecho —o debió

167

haber hecho. "Cuando él dijo. . . yo debí haber contestado. . ."

7. Finalmente, con frecuencia usted busca maneras de escapar llamando para decir que está enfermo, de vacaciones, viajando o programando otras "reuniones más importantes" en los días en que se va a discutir el problema.

Sólo cuando alguien en la unidad de trabajo se da cuenta de cualquiera de las dos series de síntomas o de ambas, será posible elaborar un proceso para solucionar problemas diseñado para salir de lo que, a fin de cuentas, es un proceso organizacional contraproducente.

EL DESARROLLO DE EQUIPOS ALREDEDOR DE LAS CRISIS DE ACUERDOS

Puesto que una de las causas esenciales del síndrome del acuerdo oculto es que los miembros del equipo temen "confesar"[4] sus preocupaciones o intereses básicos, resulta especialmente difícil hacer frente a un acuerdo oculto en grupos de trabajo. Esta dificultad, a su vez, es el resultado de tres dilemas esenciales: (1) implica riesgo y se requiere de habilidad para que un individuo "confiese" sus verdaderos sentimientos y convicciones en torno a un problema cuando otros miembros del equipo han tomado posiciones diferentes y/o contrarias públicamente; (2) implica riesgo y se requiere de habilidad para que otros "confiesen" sus sentimientos y convicciones privadas semejantes debido a sus fantasías negativas en torno a las terribles consecuencias que pudieran ocurrir si las revelan de manera clara; (3) es muy difícil adquirir las habilidades individuales y colectivas que se requieren, aun cuando se esté dispuesto a aceptar los riesgos.[5]

[4]El término "confesar" (*own up* en inglés) tiene un significado muy preciso. Esencialmente, una *confesión* es (1) una declaración en primera persona comenzando con la palabra yo ("yo pienso", "yo creo", "yo quiero") donde el individuo (2) claramente comunica sus propias ideas y sentimientos (3) de un modo descriptivo, (4) sin atribuir una idea, sentimiento, creencia o motivación a otra persona.

[5]Véase C. Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science Approach* (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1970); y C. Argyris y D. Schon, *Theory in Practice* (San Francisco, Jossey-Bass, 1974).

En resumen, la posibilidad de que una unidad de trabajo pueda mostrarse ecuánime públicamente, agitada en privado, y actuar de manera ineficaz, son razones apremiantes para que las unidades de trabajo celebren sesiones periódicas de estudio y desarrollo, cuando existen los síntomas de la paradoja de Abilene. Otra razón es que la organización podría hacer algo constructivo respecto al problema, aun cuando no fuera fácil ni cómodo aprender las habilidades requeridas para alcanzar el éxito en esa sesión.

A continuación se tratará la forma en que se podrían llevar a cabo sesiones de estudio y desarrollo.

POSIBLES FORMATOS PARA EL MANEJO DE ACUERDOS EN LAS SESIONES DE DESARROLLO DE EQUIPOS

Existen numerosos formatos posibles para realizar una acción para resolver problemas. Generalmente, implican la recopilación de información, compartir la teoría y establecer las normas. La recopilación de información puede ser realizada por miembros de la organización o por consultores externos. Cada uno de los enfoques se describe en las siguientes secciones.

Recopilación de información realizada por un consultor externo

Para sacar a la luz los acuerdos ocultos, puede ser útil que un consultor externo entreviste a los miembros de la unidad organizacional. (Por consultor "externo" queremos decir una persona que no forme parte del sistema cegador de ansiedad que facilita el síndrome del acuerdo oculto, y que conozca la teoría y práctica del manejo de acuerdos; es decir, esa persona puede ser un profesional competente, un amigo o un colega.) Con base en la teoría del manejo del acuerdo, este consultor podría hacer las siguientes preguntas: (1) ¿Qué problema tiene esta unidad organizacional que resulta difícil aceptar, enfrentar o discutir? (La pregunta presupone que la persona que responderá conoce la naturaleza del problema y lo puede declarar. (2) ¿Qué decisiones o acciones se han tomado recientemente respecto al problema con las cuales usted no está de acuerdo en realidad? (La pregunta ayuda a determinar si existen discrepancias coherentes

entre las convicciones privadas y las acciones públicas, un síntoma claro de un dilema en torno al manejo de los acuerdos.) (3) ¿Qué acciones o decisiones considera usted que producirían los mejores resultados para la organización a largo plazo? (La pregunta supone que la persona que responde cuenta con una solución efectiva para el problema.) (4) ¿Qué sucedería si usted no hablara de sus preocupaciones, sentimientos, convicciones y sugerencias con todos los miembros de la unidad implicados en el problema? ¿Qué sucedería en el caso de que sí lo hiciera? (Las preguntas suponen que las consecuencias imaginadas ayudarán o impedirán que el individuo tome la decisión de discutir el problema con otras personas de modo que el problema pueda solucionarse.)

Una vez obtenida la información por medio de entrevistas, el consultor externo presentaría un resumen de las respuestas a todos, al mismo tiempo, en una sesión de solución de problemas, diseñada y "contratada", esencialmente, de la manera descrita por Beckhard.[6]

Recopilación de información realizada por miembros de la organización

También es posible que personas de la misma organización, que forman parte del problema, compartan la información y, con este comportamiento, alienten a otros individuos a hacer lo mismo. En este caso, no sería necesario un entrevistador externo. Además, la información se podría compartir de manera más eficaz en una reunión del grupo con la asistencia de todas las personas clave implicadas en el problema. En esta reunión, el individuo que la convocó explicaría su deseo de "confesar" y de conocer las convicciones y sentimientos de los demás respecto al problema. Una declaración común al principio de una reunión de este tipo podría ser la siguiente: "Tengo cierta información que deseo compartir con ustedes. Estoy ansioso por hacerlo porque posiblemente descubra que soy el único que ve el problema de este modo y no me agrada sentirme solo. Pero aquí está. Realmente no creo que tengamos éxito con el Proyecto X. Sin em-

[6]R. Beckhard, "The Confrontation Meeting", *Harvard Business Review*, (marzo-abril de 1967): págs. 149-155.

bargo, es importante para mí saber qué sienten los demás con respecto a este asunto. Agradecería me hicieran saber qué piensan".

A pesar de la habilidad, competencia y buenas intenciones de la persona que declara esto, es posible que el elemento de temor sea tan fuerte que los otros miembros de la organización no estén dispuestos a revelar sus propios sentimientos y convicciones, pero también es posible que cuando menos una persona "confiese" sus preocupaciones y, así, se "rompa el hielo". Alternativamente, si nadie "confiesa", se reduce la probabilidad de solucionar el problema.

Compartir la teoría

Además de recabar y compartir la información, otro elemento importante de estas sesiones de solución de problemas consiste en que todos los miembros de la organización conozcan la teoría del manejo de acuerdos. Para alcanzar la meta de la teoría de la comunicación, se podría distribuir una copia de la historia de "La paradoja de Abilene", con la cual comenzó este capítulo, antes de la sesión de solución de problemas. Se podría pedir que cada una de las personas leyera la historia y estuviera preparada para discutir si ha experimentado u observado cualquier situación en el pasado o en el presente, o posiblemente puede prever alguna en el futuro donde la organización pudiera correr el riesgo de hacer un viaje a Abilene —es decir, hacer algo que en realidad nadie desea hacer, o no hacer algo que los miembros de la organización realmente sí desean hacer. Entonces, en la reunión de solución de problemas, cada una de las personas podría hablar sobre la paradoja de Abilene y presentar sus observaciones de su relación real con el grupo de trabajo.

Puesto que las reacciones de las autoridades establecen los parámetros de otras respuestas en cualquier tipo de reunión de confrontación, sería conveniente que el jefe de la organización iniciara el proceso y "confesara" sus preocupaciones personales con respecto a cualquier viaje a Abilene que haya observado, en el cual haya participado, que haya conducido o que pueda prever.

Acuerdos, decisiones y acciones

Después de que el grupo de trabajo haya discutido la teoría de los acuerdos ocultos y haya compartido información respecto a

171

los acuerdos potenciales que estén tratando incorrectamente como conflictos, es importante llegar a un acuerdo público válido acerca de la naturaleza de las condiciones "verdaderas", realizar planes de acción basados en la realidad de éstas y, después, tomar medidas para reducir la probabilidad de hacer futuros viajes a Abilene.

Por ejemplo, en la medida en que se comparte información válida sobre las preguntas, se podría hacer un resumen de los problemas, anotándolos en una lista en un rotafolio. Luego, con base en la información recabada y anotada, el grupo de trabajo podría descubrir los acuerdos ocultos (o desavenencias reales), tanto acerca de los problemas básicos de la organización como sobre las soluciones. Para "formalizar" el proceso y facilitar las acciones específicas, también podrían formular una declaración rápida que captara la esencia de sus acuerdos. Por ejemplo, si descubrieran un acuerdo oculto en el sentido de que todos, incluyendo al jefe, estuvieran de acuerdo en que las reuniones regulares del grupo están mal planeadas y sólo constituyen una pérdida de tiempo, podrían producir el siguiente resumen de su acuerdo: Nuestras reuniones semanales de grupo no están bien planeadas y su propósito no es lo bastante claro como para que valgan la pena.

Conforme se "confiesan" colectivamente cada una de las áreas de acuerdo potencial, el grupo puede continuar la discusión hasta llegar a un acuerdo válido en la forma de una declaración resumida por escrito sobre la naturaleza del problema.

Cuando se ha llegado a un acuerdo acerca de los problemas, el siguiente paso consiste en tomar una decisión por escrito sobre las nuevas direcciones de la acción que ayudaría a resolver estos dilemas. Éstas podrían tomar la forma de nuevas políticas, programas o actividades. Por ejemplo, si los miembros de la organización sacan a la luz el acuerdo oculto de que las reuniones del grupo sólo sirven para perder el tiempo, podrían "formalizar" las siguientes acciones en una declaración para solucionar problemas: En el futuro, no se celebrará ninguna reunión del grupo a menos que éste se ponga de acuerdo sobre la agenda y un comité especial seleccionado por todo el equipo planee las reuniones con el fin de que haya mayor probabilidad de éxito.

172

CÓMO EVITAR FUTUROS VIAJES A ABILENE

Después de enfrentar el problema inmediato de los acuerdos ocultos específicos, el siguiente paso para el grupo consiste en establecer un proceso que reduzca la probabilidad de que ocurran problemas parecidos en el futuro. El temor es el factor fundamental en la paradoja del consentimiento colectivo de hacer un viaje a Abilene. El temor, a su vez, es un reflejo del ambiente de la organización y éste se ve afectado por las fantasías negativas y expresado a través de éstas. Por ejemplo, el ambiente puede ser expresado por el temor que manifiestan los subordinados acerca de una persona poderosa y por la manera en que la gente tiembla, en sentido figurado, debido a las fantasías que tiene acerca de las consecuencias de estar en desacuerdo con esa persona. O, se puede expresar como el temor a un grupo no específico, como "la dirección". Estos temores contribuyen y refuerzan el mal funcionamiento del ambiente organizacional mantenido a través de mitos, rumores e incidentes basados en hechos y fantasías.

Al dirigirse a esta pregunta, el equipo puede llegar a numerosos procedimientos posibles que pueden resultar útiles. Algunos procedimientos comunes sugeridos por miembros de organizaciones son los siguientes:

1. Designar a un mediador proveniente de la organización, el cual, en una capacidad, funcione como una "oficina de compensación" para todos los asuntos privados de interés.

2. Invitar periódicamente a un consultor externo para que entreviste a las personas acerca de preocupaciones que no se expresan.

3. Celebrar reuniones regulares de desarrollo de equipos, de acuerdo con el formato para la solución de problemas descrito en capítulos anteriores.

4. Formar un grupo de empleados cuya función principal consista en hablar con otras personas para sacar a la luz las preocupaciones que puedan ser potencialmente polémicas y enviarlas por escrito a todos los miembros de la organización implicados en el problema.

5. Poner a disposición de todos una forma que cualquier persona pueda llenar de modo anónimo para describir las preocupaciones que siente personalmente, pero teme compartir en público. Si más de una persona describe la misma preocupación, se celebra una reunión entre las personas afectadas para discutir el problema o la preocupación.

Aunque muchas organizaciones intentan estas medidas, encontramos que, en sí, son efectivas a corto plazo, pero ineficaces a largo plazo. Su ineficacia es consecuencia del hecho de que, en cada uno de los cinco procedimientos, sólo una minoría de la organización —el mediador, el consultor interno y los miembros del grupo de empleados— tendrían que ser competentes y estar dispuestos a correr riesgos. De hecho, se podría argumentar que las otras personas de la organización se podrían volver más incompetentes e irresponsables como resultado de tener estas "muletas" a su disposición. (No hay necesidad de que yo diga algo —"Sólo dejaré que el mediador o el grupo de empleados lo maneje".)

En breve, si la cuestión del acuerdo oculto ha de resolverse realmente, la pregunta que debe contestarse es la siguiente: ¿Qué habilidades pueden aprender los miembros del equipo individual y colectivamente que les permitan confiar en la validez de lo que otros miembros dicen? Si todas las personas del equipo pueden aprender estas habilidades, entonces la responsabilidad, tanto de las derrotas como de las victorias en el área de la toma de decisiones de la organización, puede compartirse honesta y productivamente.

13

Problemas humanos en los equipos

Cuando un programa para el desarrollo de equipos se introduce por primera vez en una organización, se puede esperar una serie de preocupaciones comunes, áreas de resistencia y obstáculos para el progreso. La gente vacila en comenzar un nuevo programa por muchas razones. Algunos temen que tenga consecuencias negativas para ellos. Otros se preguntan: ¿Vale la pena el tiempo que se consume, el esfuerzo gastado y los resultados obtenidos? ¿Será ésta otra novedad de la administración que pronto será reemplazada por alguna otra idea? Es posible que hayan circulado rumores en el sentido de que la formación de equipos tiene efectos negativos. O bien, la gente simplemente se puede sentir torpe y sin habilidades para la nueva actividad. Éstos son problemas comunes que, en general, pueden manejarse mediante reuniones preliminares para explicar con detalle el propósito y el formato del programa, permitir que la gente exprese sus preocupaciones y hacer frente a la resistencia u oposición.

Sin embargo, ciertos problemas o aspectos especiales todavía pueden representar un serio obstáculo aun para comenzar el programa de formación de equipo. Éstos se pueden manejar antes de iniciar el programa o se pueden integrar al diseño; de esta manera, la preocupación puede ser tratada de un modo *apropiado* durante el programa.

CUANDO EL JEFE ES EL PROBLEMA PRINCIPAL

Con frecuencia, el mayor obstáculo para que una unidad de trabajo funcione como equipo es el jefe o gerente. Si el jefe no se da cuenta de esto, la situación se vuelve especialmente difícil, puesto que los

miembros de la unidad a menudo no están dispuestos a confrontar al jefe con las perturbadoras consecuencias de su comportamiento gerencial. Si este problema se evita durante la sesión de formación de equipo, es probable que todas las demás acciones sean vistas como un engaño, ya que el problema principal se ha evadido con cuidado. ¿Cómo se llega al gerente problemático? Éste puede ser autoritario, o puede ser visto como indigno de confianza, manipulador, incompetente, disciplinario, vengativo, reservado o aislado, tímido y temeroso de realizar acciones, fuera de época en su enfoque gerencial, demasiado ocupado, etcétera. Puesto que el jefe constituye el centro del problema, la gente puede sentir que cualquier esfuerzo para desarrollar el equipo es inútil a menos que el jefe cambie —y, sin embargo, la gente se muestra renuente a presentar el problema ante el jefe por temer consecuencias negativas. También puede ser que le tengan afecto al jefe, reconocen estas debilidades y no pueden señalárselas por temor a "herir" al jefe de alguna manera o acabar con la buena relación entre éste y el subordinado.

Existen ciertas acciones para enfocarse en el jefe problemático y disminuir el riesgo para el resto del grupo. La mayoría de estas acciones implican ayudar al gerente a percibir el impacto que tiene sobre los demás —los posibles efectos negativos que está causando— *antes* de iniciar el programa de formación de equipo. Si se puede ayudar al gerente a comenzar el análisis de papeles en la unidad, resulta mucho más fácil que los subordinados o los compañeros reaccionen sin temer consecuencias desagradables.

Capacitación en laboratorio

A través de los años, uno de los mejores métodos para preparar a un gerente para comenzar un programa de cambio planeado en su organización ha sido que el gerente asista a un programa de laboratorio centrado en el aprendizaje basado en experiencias. Argyris[1] describió las funciones de un grupo de capacitación para ejecutivos y abunda la literatura en descripciones detalladas de la capacitación en un semi-

[1]C. Argyris, "T-Groups for Organizational Effectiveness", *Harvard Business Review 42*, núm. 2 (marzo-abril de 1964): págs. 60-74.

176

nario o laboratorio.[2] Numerosas organizaciones respetables llevan a cabo programas de laboratorio para gerentes —National Training Laboratories, Behavior Science Resources, la universidad de California en Los Angeles, University Associates, Scientific Methods, American Management Association, y muchas otras universidades y organizaciones de capacitación y consultoría.

Un objetivo principal en cualquier programa de laboratorio es ayudar a los gerentes participantes a ver con claridad su propio comportamiento, sus debilidades, empezar a entender la conveniencia de la retroalimentación interpersonal así como la solución de problemas de grupo y empezar a pensar en cómo mejorar sus acciones en su compañía. Un buen programa de laboratorio es una excelente manera de preparar al gerente "problemático" para iniciar un programa de desarrollo de equipo. ¿Cómo se convence a un gerente para que asista al programa de capacitación? Allí está el problema. Si un gerente no considera que necesita el programa o se siente demasiado amenazado para participar, resulta difícil obligarlo.

Algunas empresas mandan a sus gerentes con regularidad a un programa de laboratorio como experiencia básica para todos, suponiendo que el gerente problemático se sentirá suficientemente estimulado para seguir con un programa en su propia empresa, siempre que ésta fomente el desarrollo continuo de los equipos. La capacitación en el laboratorio, sin tener una actividad sistemática de seguimiento en la empresa del gerente, tiende a tener sólo beneficios esporádicos a largo plazo para la organización.

Se ha utilizado una variedad de métodos diferentes para sugerir a un gerente problemático que un laboratorio o cualquier otra capacitación sería un preludio útil para un intensivo trabajo de desarrollo con la unidad total. Algunas veces el papel del gerente de personal consiste en recabar información de las personas que trabajan en la unidad de un gerente acerca de la necesidad de éste de una capacitación adicional. En este caso, el gerente de personal puede hacer algunas recomendaciones al gerente. Las encuestas realizadas dentro de la compañía pueden señalar la necesidad de que algunos gerentes participen más en métodos de capacitación diseñados para ayudarlos

[2]Véase L.P. Bradford, J.R. Gibb, K.O. Benne, *T-Group Theory and Laboratory Method* (Nueva York: Wiley, 1964); y E. Schein y W. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods* (Nueva York: Wiley, 1965).

177

a verse con mayor claridad. La función de un consultor externo puede consistir en recomendar la capacitación necesaria. Los mediadores como terceros (otro gerente, un gerente de un nivel superior, un amigo) pueden tener información acerca del desempeño de un gerente que los inducirá a sugerir capacitación adicional. Y hasta se ha sabido que un grupo de subordinados sugieran a su jefe que podría beneficiarse con una semana en un grupo de capacitación.

Perfil gerencial

Un método más reciente para preparar a un gerente para iniciar un programa de formación de equipos es el perfil gerencial. Este procedimiento implica la recopilación de información acerca del gerente por medio de instrumentos provenientes de sus subordinados, compañeros y superior. La información, entonces, se resume y se presenta al gerente para que la analice. Esta información, si se completa apropiada y honestamente, ayudará al gerente a ver —en privado— las áreas de preocupación, y puede preparar al gerente psicológicamente para un autoanálisis.

Las organizaciones que ofrecen los procedimientos del perfil, con documentos y métodos para ayudar a un gerente a tener más percepción, incluyen Behavior Science Resources (BSR), Telometrics, Scientific Methods y D-D, entre otras. En este proceso, por lo general, una persona externa a la unidad del gerente (un miembro del departamento de personal de la compañía o un consultor externo) está encargada de administrar los documentos, preparar el resumen, presentar la información al gerente y ayudarlo a planear el siguiente paso, que con frecuencia consiste en alguna forma de retroalimentación de los resultados a todo el grupo de trabajo, y éste, entonces, inicia un programa de formación de equipo.

Aquí también, el problema consiste en inducir al gerente a iniciar un procedimiento de perfil. Comúnmente se utilizan métodos parecidos a los que se describen antes para estimular la asistencia del gerente a un laboratorio.

Entrevistas o encuestas

Muchas organizaciones tienen a su disposición un par de procedimientos comunes para recabar información, diseñados para revelar

los problemas que existen en la organización. Uno de estos procedimientos consiste en que llegue una persona externa y entreviste a la gente acerca de las condiciones en la unidad de trabajo, procedimiento que podría revelar fácilmente algún problema con el jefe. La ventaja de este proceso es que permite que el jefe estudie la información y se prepare para comenzar un programa, ya que sin la información, es posible que no reconozca la necesidad ni se prepare para avanzar. Una encuesta de la organización en lugar de las entrevistas personales es otro método con resultados parecidos.

Participación de un observador honesto

Es muy posible que cualquier gerente pueda suponer que ciertas partes de su estilo gerencial crean problemas para los demás. Para asegurarse de que estas áreas se confronten en una sesión de desarrollo de equipo, el gerente puede desear invitar a un subordinado, compañero u observador directo y preguntarle, en confianza, qué áreas considera que necesita examinar para tener una mejor relación con su grupo de trabajo.

Cómo hacer frente al asunto del gerente problemático

Suponiendo que el gerente tiene algunas dificultades con el equipo y que los miembros no están dispuestos a presentar algún problema por miedo, desconfianza o por exceso de preocupación, y suponiendo que el gerente ya tomó algunas de las medidas antes mencionadas y ahora desea tratar directamente con el problema de la eficacia personal, ¿cómo puede manejarse la situación? Probablemente, el proceso menos amenazante es que el gerente pregunte y los subordinados contesten.

Si un gerente pregunta, "¿Qué es lo que no les agrada de mi estilo o les causa problemas?", los subordinados pueden sentirse muy incómodos al responder con franqueza. Sin embargo, si el gerente pregunta, "¿Tienen ustedes algunas sugerencias acerca de cómo podría yo mejorar nuestras reuniones de personal (o nuestra toma de decisiones o nuestra planeación, etcétera)?", es probable que reciba sugerencias. Si una persona tiene que expresar lo que le agrada o le

desagrada, se verá obligada a dar algún tipo de juicio o evaluación, pero si presenta sugerencias, es más probable que este hecho sea percibido, tanto por la persona que hizo la pregunta como por la que contestó, como una actividad útil con menos amenaza implícita.

CONFLICTOS ENTRE DOS PARTES

El problema que existe entre dos personas, entre dos compañeros o entre el jefe y un subordinado es, en ocasiones, un elemento perturbador importante en una unidad de trabajo. Si éste es el caso, al resto de los miembros del equipo les gustaría que las diferencias se resolvieran, pero pueden considerar que es inapropiado tratar el problema frente a todo el grupo. Con frecuencia resulta más conveniente para el equipo que los dos miembros se reúnan en privado en algún momento durante el programa de desarrollo de equipo y trabajen con respecto a sus diferencias. Walton[3] demuestra que un mediador (una tercera persona) puede ayudar mucho para tratar estos asuntos. Las personas involucradas deben comunicar al resto del grupo un poco de la naturaleza de su resolución, particularmente si el grupo ha identificado el conflicto interpersonal como un problema.

Este problema no debe ser confundido con otro en el que están implicados el gerente y el grupo en su totalidad, donde una persona es el vocero de todos. En este caso, puede resultar mejor que el gerente y el vocero traten el problema estando los demás presentes, siendo regla fundamental que sólo el vocero participe en el intercambio de opiniones. Si el vocero desea consultar con los otros miembros, o si el gerente considera necesario obtener más información o más autoridad de su jefe, se podría convocar un receso.

El miembro problemático

Una de las preguntas más comunes es, "¿Qué se puede hacer cuando un miembro del equipo continuamente bloquea al resto de la unidad?; este miembro siempre adopta un punto de vista contrario al de los demás, vota en contra de las propuestas que todos los demás apo-

[3]R. Walton, *Conciliación de conflictos interpersonales* (México, Fondo Educativo Interamericano, 1973).

180

yan, adopta una posición negativa o pesimista para todo y con frecuencia falta a las reuniones o no cumple con sus asignaciones".

La respuesta obvia es, "¿Por qué conservan a una persona así en la organización?" Generalmente, porque esta persona cuenta con algunas habilidades necesarias, o es un empleado que tiene mucho tiempo trabajando en la organización y su liquidación o transferencia representaría muchos problemas. Sin embargo, si el gerente o supervisor intenta estructurar un equipo y una persona no entra en el proceso, se debe considerar algún método para eliminar a esa persona.

Se ha encontrado que algunos tipos de acciones han tenido éxito en algunos casos (pero no en todos) como sigue.

Confrontación directa entre el líder del equipo y la persona problemática. Esto puede proporcionar al superior la oportunidad de describir con claridad los comportamientos problemáticos y las consecuencias si no se cambian estos comportamientos.

Confrontación con el grupo. Si sólo el jefe trata con la persona problemática, es posible que esa persona perciba que el conflicto es un problema de prejuicio personal por parte del jefe. En un caso de este tipo, sería mejor que el grupo en conjunto, durante una reunión del equipo, tratara directamente con el miembro problemático. Las reglas básicas son: que sea descriptivo, no evaluativo; que describa el comportamiento problemático e identifique las consecuencias negativas de los comportamientos, y que haga todo esto sin evaluaciones punitivas y negativas sobre el individuo en forma personal.

Responsabilidad especial. En algunos casos, cuando se trata de personas difíciles, se ha encontrado que si se les da un papel más importante de control en el equipo, llegan a comprometerse más en el proceso del equipo. Se podría pedir a esa persona que fuera el secretario del equipo, o que preparara la agenda o resumiera la discusión de los problemas. Un equipo llegó a alternar al miembro difícil al papel de actuar como líder suplente del equipo con la responsabilidad, durante un lapso limitado, de obtener el acuerdo del equipo sobre los problemas del momento.

181

Participación limitada. Un equipo pidió a la persona problemática que asistiera a las reuniones, que escuchara —sin participar— en las actividades del equipo y, después, que tuviera una sesión individual con el líder. Si el líder consideraba que el miembro tenía algunos problemas legítimos que debía presentar, entonces serían presentados por el líder al grupo durante la siguiente reunión, pero en todos los casos la discusión del equipo sería final.

Asignación externa. Algunas veces es posible dar a la persona problemática una asignación independiente de las actividades del resto del equipo. La persona puede hacer alguna aportación a la unidad de trabajo sobre una base individual, mientras que el grueso del trabajo que requiere de colaboración es manejado por el resto del equipo.

Todas estas sugerencias se pueden llevar a cabo cuando la persona representa un verdadero obstáculo para el funcionamiento del grupo. Siempre se debe tener cuidado en diferenciar a una persona problemática real de un individuo que ve las cosas de un modo distinto y cuyos puntos de vista o perspectivas diferentes deben ser escuchados y considerados ante la posibilidad de que enriquezcan el producto del equipo. Los equipos pueden tornarse demasiado cohesivos y aislar a una persona porque es diferente —no porque sea problemática.

Miembros minoritarios del grupo

Uno de los problemas actuales que enfrentan muchas organizaciones es la cuestión de las actividades de los grupos minoritarios y los derechos de la mujer. Algunas veces, el equipo puede manejar estos asuntos enteramente dentro de sus propios procesos de grupo normales. El problema se presenta y el grupo hace los ajustes necesarios para hacer frente a estos aspectos sensibles. Cuando se presenta la discriminación de cualquier tipo y se dirige hacia un miembro del equipo, alguna acción se incrementa. Si los procedimientos normales no tratan realmente con los problemas, puede ser necesario reunir a la unidad en una junta especial de desarrollo de equipo con el fin de tratar el nuevo asunto.

El formato de una reunión especial de este tipo siempre debe enfocarse en el problema y la acción necesaria para solucionarlo. Si se presentara la cuestión del racismo, no sería productivo hacer cargos y contracargos acerca de quién es o no es racista. La posición para solucionar el problema debe ser: "¿Qué acciones debemos realizar para eliminar cualquier sentimiento de que existe racismo en nuestro equipo?". Entonces, el enfoque del grupo recae sobre la planeación y la acción —no a dedicarse a insultar o a una confrontación burlona.

14

Cuándo no debe usarse la formación de equipos

¿DEBEN TODOS UTILIZAR LA FORMACIÓN DE EQUIPOS?

Parece obvio que todas las unidades de trabajo no son "equipos" en el sentido de que la gente implicada debe trabajar junta para lograr resultados. ¿Cómo se determina si esta nueva metodología de desarrollo de equipos es apropiada o no para su situación? En un artículo bastante serio, Lewis[1] identifica ciertas suposiciones básicas que, si no se cumplen, sugieren que el desarrollo de equipos no sería apropiado. Él dice:

> El desarrollo de equipos y la decisión de realizar el plan recaen sobre numerosas suposiciones críticas e implícitas. Vale la pena identificarlas, puesto que si una o más de estas suposiciones no se aplican a un grupo particular gerencial o a su situación, llevar a cabo un esfuerzo de desarrollo de equipo puede ser innecesario, perjudicial o ambas cosas.
>
> - Los patrones actuales de comunicación e interacción de los miembros de un grupo son inadecuados para las necesidades del grupo y de la organización.
> - El concepto de ser (o desear ser) un equipo integrado existe en las mentes del ejecutivo y de los gerentes en el grupo.

[1]John W. Lewis III, "Management Team Development: Will it Work for You?". Adaptado con la autorización del editor, de "Management Team Development: Will it Work for You?", *Personnel*, julio/agosto de 1975, págs. 14, 15, 21, 24, 25.

- El ejecutivo y(o) las necesidades de la organización requieren que haya interacción significativa y personal de los miembros.

- El ejecutivo puede comportarse de un modo diferente y lo hará como resultado del programa de desarrollo y los miembros del equipo pueden responder a su nuevo comportamiento y lo harán.

- Las tareas organizacionales asignadas al grupo requieren de una coordinación lateral estrecha y frecuente entre los miembros del grupo en asuntos tales como planeación, solución de problemas y toma de decisiones.

- Los beneficios que se obtendrán con el desarrollo de equipos, en términos de la eficacia del grupo y la satisfacción de los miembros, serán más importantes que los costos implicados por alterar las disposiciones existentes en cuanto a papeles que se deben desempeñar y la red social a la cual se ha acomodado el grupo.

Lewis también señala que el desarrollo de equipos debe ser congruente con el estilo personal del gerente y la filosofía gerencial en cuanto a cómo debe utilizar su equipo. Él declara que sólo se debe usar el enfoque del equipo si, como gerente, usted encuentra que:

1. Se siente cómodo al compartir el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con gerentes subordinados y prefiere trabajar en un ambiente igualitario.

2. Existe un alto grado de interdependencia de las funciones y los gerentes con el fin de alcanzar las metas generales de la organización.

3. El ambiente externo es sumamente variable y(o) cambia con rapidez.

4. La organización es joven y(o) está llevando a cabo cambios importantes, lo cual resulta en una estructura fluida, pocas políticas y procedimientos de operación, y están surgiendo

las definiciones de los papeles. La distinción entre los departamentos de "línea" y el staff es nebulosa o no tiene sentido.

5. Las tecnologías predominantes de la organización son relativamente nuevas y(o) se están desarrollando rápidamente.

6. Es necesario que continuamente haya consultas abiertas entre los gerentes como grupo en torno a las metas, decisiones y problemas.

7. Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles y pueden crear un ambiente de colaboración en vez de uno competitivo en el trabajo.

8. Los miembros del equipo gerencial están situados bastante cerca unos de otros para reunirse con frecuencia en poco tiempo.

9. Usted depende de la habilidad y disponibilidad de los gerentes subordinados para resolver graves problemas de operación directamente y en beneficio de los mejores intereses de la organización total.

10. Los canales formales de comunicación no son suficientes para el intercambio oportuno de información esencial, puntos de vista y decisiones entre los miembros del equipo gerencial.

11. La adaptación organizacional requiere del uso frecuente de la administración de proyectos, fuerzas de trabajo provisionales, y(o) grupos *ad hoc* para solucionar problemas con el fin de aumentar las estructuras organizacionales convencionales.

Pueden surgir problemas si un gerente o un especialista en desarrollo organizacional ve la formación de equipos como una actividad general que todas las unidades de trabajo deben experimentar. El uso sin criterio de esta metodología puede tener efectos perturbadores sobre la unidad para la cual es inapropiada; en consecuencia, puede surgir una imagen negativa general de la formación de equipos, de tal modo que los equipos que podrían beneficiarse huirán del proceso. A la

luz de los argumentos presentados por Lewis y al estudiar todo el concepto del desarrollo de equipos, antes de iniciar cualquier programa de formación de equipo, se deben evaluar las siguientes condiciones:

¿La unidad de trabajo es un grupo donde la acción colaboradora es esencial para una buena realización? Si el trabajo se efectúa principalmente sobre una base individual o sólo requiere de una cantidad limitada de interacción, entonces las consultas y la planeación entre dos personas pueden resultar más convenientes que el desarrollo de equipo.

¿El gerente está familiarizado y se siente comprometido con la idea de mejorar el equipo? Con frecuencia, el gerente encargado no entiende la naturaleza a largo plazo de un programa de formación de equipos y, en realidad, no está dispuesto a dedicar el tiempo, recursos y energía necesarios. Es posible que sólo le interese un programa de un día o dos, esperando que así se resuelvan todos los problemas y los negocios puedan continuar como siempre. En este caso, el gerente necesita una orientación más clara acerca de la naturaleza del programa que pretende establecer.

¿Se siente "lastimado" u "ofendido", o existe la necesidad de ver que las cosas mejoran? Los programas de desarrollo de equipos tienen un impacto limitado cuando la motivación para iniciar un programa de este tipo es resultado de la presión del departamento de capacitación, la necesidad de gastar dinero proveniente del fondo para capacitación y desarrollo antes de que se pierda, o debido al consejo de alguna persona que ha sabido del proceso y piensa que "puede ser bueno para nosotros".

¿Los miembros de la unidad de trabajo están dispuestos a ver su propia unidad y dedicarse a acciones para solucionar problemas? Cuando existe poco interés en examinar los procesos o en analizar con honestidad cómo están las cosas en la unidad de trabajo, las actividades dedicadas al desarrollo de equipos son un riesgo. El poco interés puede ser el resultado de temor, apatía o cinismo, expresado en comentarios como, "Aquí nunca pasa nada. Empezamos las cosas, pero nunca las terminamos".

¿Tiene el personal el tiempo suficiente para un programa de este tipo? Algunas veces existe la necesidad y el interés en el desarrollo de equipos, pero la gente está demasiado ocupada (o siente que lo está) en terminar el trabajo en la fecha límite, en proyectos u otras exigen-

cias, para iniciar un nuevo programa. Antes de empezar un programa de formación de equipo, la gente clave debe estar interesada y tener el tiempo disponible para comprometerse.

¿Están dispuestos el gerente y otras personas de la unidad de trabajo a observar su propio desempeño y el trabajo de la unidad, dispuestos a dar y recibir retroalimentación, y honestamente interesados en hacer cambios? Cuando las personas carecen de las habilidades o no entienden los procesos del desarrollo de equipo, pueden encontrar que han iniciado un programa que los involucra en acciones con las que no contaban. La formación de equipos a menudo requiere que la gente se dé cuenta muy bien de lo que está haciendo. Con frecuencia significa que alguien tiene que hacer cambios. Las personas pueden recibir retroalimentación que les molesta. Es conveniente que se den cuenta de estas posibilidades y tengan alguna habilidad para dedicarse a los procesos del cambio antes de comenzar el desarrollo de equipos.

¿Ha decidido la gente cuáles son los problemas y qué debe hacerse? El desarrollo de equipos funciona mejor si existe una apertura hacia la información y disposición para avanzar hacia la dirección que sugiere esa información. Si ya se decidió que debe realizarse cierta acción o que deben efectuarse ciertos cambios y si el programa de formación de equipo se lleva a cabo sólo para confirmar esos avances y lograr que parezca que la gente decidió hacer estas cosas por ellos mismos, estas acciones generalmente se perciben como manipulación y el resultado será un mayor resentimiento, oposición y cinismo.

ALGUNAS ADVERTENCIAS SOBRE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

Suponiendo que los problemas antes descritos se han confrontado y se han evaluado con honestidad de manera positiva, y que se inicia un programa de formación de equipos, conviene tener en mente ciertas advertencias o pautas.

La formación de equipos requiere tiempo. No se verá que los comportamientos y las acciones atrincherados puedan cambiar pronto ni con facilidad. Los pasos de acción deben vigilarse y los cambios acordados deben revisarse y recompensarse con regularidad para que

los nuevos comportamientos lleguen a ser permanentes. Se debe pensar en el desarrollo de equipos como un proceso que debe continuar a lo largo de un periodo de entre uno y tres años.

Las personas que tienen el poder deben apoyar los cambios. La formación de equipos, como proceso, seguramente no tendrá un impacto a largo plazo si las personas que se encuentran en posiciones de poder no apoyan las soluciones a los problemas sugeridos por los procedimientos del programa de desarrollo de equipo. Un gerente no puede pedir a los subordinados que dediquen tiempo y energía a resolver problemas de la organización y después seguir trabajando en el negocio como siempre, ignorando o aun obstaculizando los esfuerzos pedidos a los subordinados. Lamentablemente, éste ha sido el caso en varios programas de desarrollo de equipos. Un gerente eficaz adoptó la siguiente posición con respecto a las acciones llevadas a cabo en las sesiones de formación de equipo. Dijo a sus subordinados, "Instauraremos términos compatibles para estudiar los resultados de las acciones establecidas. Su evaluación de desempeño y los aumentos de sueldo y promociones subsecuentes dependerán mucho de su buena voluntad y habilidad para poner en práctica las acciones acordadas". Esto representa un verdadero compromiso por parte de un gerente de apoyar las decisiones tomadas por medio del proceso de desarrollo de equipo.

Involucrarse aumenta el compromiso. Hay bastante evidencia de que la gente tendrá mayor compromiso con las decisiones, metas y acciones en las cuales han participado. Los gerentes que imponen actividades de formación de equipos y después fuerzan o manipulan los resultados deseados sin permitir que los miembros del grupo se involucren honestamente, corren el riesgo de fracasar a largo plazo, aun cuando hayan pasado por una actividad de desarrollo de equipo. Las personas deben sentir que realmente están implicadas y que se les escucha y se toman en cuenta sus verdaderas ideas y preocupaciones.

Es posible que el desarrollo de equipo tenga que realizarse más de una vez. En las organizaciones de hoy día, con frecuencia hay mucha rotación de personal. La composición de un grupo de trabajo puede cambiar de manera radical en sólo unos años. Cuando el personal clave de un departamento es sustituido, la nueva configuración de

189

personalidades y quizá las nuevas asignaciones y expectativas pueden hacer necesario o tal vez obligatorio que se lleve a cabo otro proceso de desarrollo de equipo. Los acuerdos tomados con un grupo de personas posiblemente no persistan con el cambio de personal; por tanto, tal vez sea necesario que el nuevo grupo pase por todo el proceso otra vez.

El desarrollo de equipos debe ser recompensado. Mi investigación ha demostrado que muchas organizaciones quieren que las personas trabajen bien juntas, en un equipo cooperativo. Pero no existe nada en el proceso de evaluación del desempeño que indique que el desarrollo de equipo se considera importante. Si la gente va a dedicar tiempo y energía a estructurar y desarrollar un equipo, debe ver que el sistema reconoce estos esfuerzos y está dispuesto a recompensarlos.

190

15

El futuro de la formación de equipos

Cuando se publicó la primera edición de este libro, en 1977, pronostiqué que la formación de equipos quedaría integrada a las prácticas normales de la administración y que se daría por hecho que todos los gerentes dedicarían tiempo a desarrollar las habilidades de formación de equipos. Sin embargo, diez años después, no veo que los gerentes se dediquen a desarrollar las habilidades de formación de equipos, a pesar de que casi todas las organizaciones apoyan la idea de los equipos y del trabajo de equipo.

Las escuelas de administración de empresas que deberían estar enseñando a los jóvenes a trabajar en equipo fingen estar de acuerdo con el proceso, pero no saben cómo enseñar estas habilidades a los futuros gerentes y empleados de la organización. Los profesores pueden poner a los alumnos a estudiar o en equipos de proyectos y calificar el producto del equipo, pero no dedican tiempo en absoluto a ayudar a estos alumnos a entender cómo funciona un buen equipo y cómo manejar los problemas del grupo que pueden surgir. El resultado final es que, por lo general, unos cuantos alumnos se hacen cargo del proyecto y lo terminan, mientras que los otros se hacen tontos y la van pasando y se les recompensa por los esfuerzos de otros. Esto deja a muchos alumnos con un sentimiento negativo acerca de las actividades de equipo cuando salen de la escuela y entran a la fuerza de trabajo.

Y, sin embargo, parece que hay más evidencia hoy día de la que había hace diez años en el sentido de que la gente debe cooperar de alguna manera para realizar el trabajo. Los nuevos avances en el mundo de los negocios y de la organización parecen exigir un trabajo de equipo más efectivo. Algunas de las más recientes actividades que parecen requerir de la habilidad de equipo son las siguientes:

Adquisiciones y fusiones: En la situación actual del mundo de los negocios, casi todos los días se lee acerca de situaciones en donde hay una fusión de compañías; una empresa adquiere otra y, además, una compañía puede tomar el poder de otra. En todos estos casos, las transacciones originales casi siempre son financieras por naturaleza; es decir, existen razones financieras que logran que estas acciones sean factibles. Pero, a largo plazo, el éxito de estas actividades depende de que la gente implicada pueda lograr que funcione la nueva forma corporativa. En las fusiones o adquisiciones de cualquier tipo, las anteriores unidades separadas deben unirse para formar un equipo con metas comunes y procedimientos compartidos. La continuación de estas tendencias parecería aumentar la necesidad de que alguien supiera cómo ayudar a estas unidades a fusionarse para formar una.

Nueva tecnología. Aunque ha habido computadores durante muchos años, los usos del computador y de otras nuevas tecnologías todavía se encuentran en las etapas de desarrollo. Cuando una organización enfrenta nuevo equipo y nuevas tecnologías que exigen cambios, la evidencia parece indicar que el cambio ocurrirá más pronto y con mayor voluntad de tomar riesgos cuando se cuenta con un grupo o equipo que apoya, que cuando la situación surge entre individuos solamente.

Reestructuración del trabajo. En muchas industrias y organizaciones, la reestructuración del ambiente de trabajo es una necesidad. El despojo de AT&T constituye un ejemplo claro de una compañía que tenía un millón de empleados y se vió obligada a reestructurar toda su organización. Otras compañías petroleras, a la luz del exceso de petróleo, se vieron obligadas a hacer recortes drásticos. Otra vez, las unidades que supieron cómo involucrar a la gente en situaciones de equipo, donde había la oportunidad de hablar y reforzar la comprensión y el apoyo, pudieron hacer frente a estas nuevas condiciones, sumamente cambiadas.

Trabajo de equipo con adversarios anteriores. Ha sido casi una revelación observar a grupos, que antes tuvieron una relación de adversarios, trabajar juntos en una posición de colaboración. Una de estas situaciones ha sido la de las negociaciones entre el sindicato y la gerencia. Desde que se publicó la primera edición de este libro, hemos

192

visto a la industria automotriz establecer relaciones enteramente nuevas con los sindicatos para enfrentar una grave crisis económica. Algunas otras industrias no tuvieron tanto éxito y los negocios se cerraron porque no se pudieron lograr relaciones cooperativas entre la administración y los trabajadores. Hemos visto la colaboración entre la industria y el gobierno, cuando los gobiernos federal y estatal apoyan a las compañías que tienen problemas financieros. Parece probable que ante la amenaza del creciente poder económico de las compañías en desarrollo del Tercer Mundo, los anteriores adversarios se beneficiarían si aprendieran a trabajar juntos como equipo.

Colaboración para solucionar problemas sociales. Los norteamericanos de hoy, y la sociedad occidental, enfrentan una gama de problemas sociales que parecen reclamar esfuerzos colaboradores. Éstos son los problemas de las drogas, la emigración e inmigración, el desempleo, el crimen organizado, problemas de sobrepoblación, las tarifas protectoras, y las tarifas de importación, por mencionar sólo unos cuantos. Estos problemas no desaparecerán ni serán resueltos por un grupo solo. Se necesitará que personas con diferentes intereses y antecedentes se reúnan en algún tipo de equipo provisional para enfrentar estos problemas con eficacia. Si no existen las habilidades para trabajar en equipo, es posible que los problemas no se solucionen porque la gente no sabe cómo trabajar junta.

¿Cómo será la organización eficaz del futuro? Es muy probable que estas organizaciones sean más flexibles, más prontas a cambiar a la gente para satisfacer las nuevas demandas de una sociedad y un mundo que van cambiando con creciente rapidez. Si éste es el caso, la gente necesitará aprender a formar equipos aceleradamente —establecer relaciones de trabajo eficaces y reglas básicas que sean aceptadas y viables. Sólo así podrán seguir adelante con el trabajo sin atorarse en la serie de actitudes inútiles que caracteriza a buena parte del trabajo actual efectuado en organizaciones.

Las organizaciones del futuro pueden exigir que una persona pertenezca a varias unidades a la vez y tenga dos, tres o hasta cuatro jefes. La gente puede cambiar rápidamente de un sistema transitorio a otro; las organizaciones con gerentes que sepan estructurar equipos eficaces rápidamente tendrán una ventaja especial.

En estos momentos, uno de los problemas del desarrollo de equipos en las organizaciones implica la dispersión de nuevas ideas. Al

tratar de cambiar la cultura de la organización, el desarrollo de equipos ha resultado ser un método bastante lento, en términos de propagar los nuevos procesos, de más colaboración a través de una gran organización. Sería tonto empezar el desarrollo de equipos en la cima de la organización, con la esperanza de que los gerentes lograrán que el proceso se encamine hacia abajo. Para cuando los niveles inferiores de la organización experimenten el impacto de los equipos, los niveles superiores habrán avanzado a otros asuntos, o la composición de los equipos más elevados habrá cambiado y se habrá perdido el efecto entrelazador.

En la organización del futuro seguramente habrá métodos más nuevos, más innovadores, para introducir el desarrollo de equipos en toda la organización. En la actualidad, se están llevando a cabo experimentos con métodos muy difundidos. Se ha realizado algún trabajo en capacitar a todos los gerentes de una organización al mismo tiempo para que asistan inmediatamente a un programa de formación de equipo —todos al mismo tiempo. Se han utilizado grabaciones de vídeo y audio para exponer a todos los equipos la misma serie de instrucciones, ejemplos y material de capacitación. La metodología para extender rápidamente el desarrollo de equipos a través de la organización aún se encuentra en una etapa de crecimiento.

El desarrollo de equipos no significa administrar por comités, donde nadie es el responsable único y todas las acciones deben ser decididas por todos. Un equipo es un grupo unificado, cohesivo, de personas que tienen funciones especiales, pero cada una de ellas necesita los recursos y el apoyo de los demás para realizar el trabajo. El esfuerzo del equipo continuará mientras los seres humanos tengan que depender unos de otros para obtener buenos resultados.